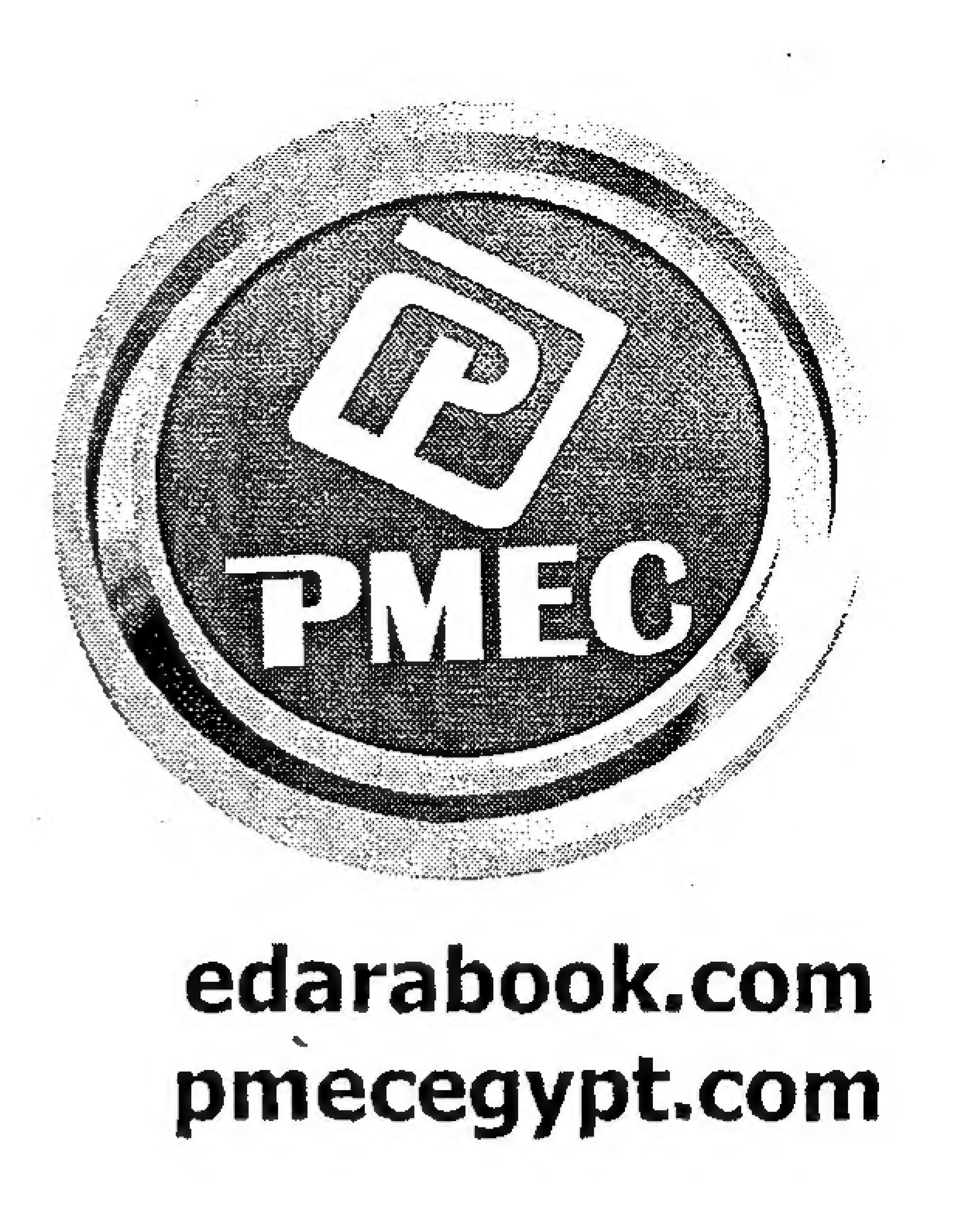

KNOWLEDGE
Skills
Attitude
المناهج التدريبية
المهارات الإدارية
و مهارات التعامل مع الاخرين
54
Interaction Skills



edarabook.com
pmecegypt.com

المهارات الإدارية ومهارات التعامل مع الآخرين

الطبعة السادسة

٢٠٠٨

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك

المستشار العلمي

أ. د. عبد الرحمن توفيق

الترقيم الدولي : 977-5621-009-7

رقم الإيـــداع: 2000/9705



مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)

٢٣ شارع عامر - الدقي - القاهرة

هاتف / فاكس: ٣٣٣٦٧٩٦٠ / ٣٧٦١٠٣٩٨ / ٣٧٦١٠٣١٧ (٠٠٢٠٢)

ص.ب: ٣٣٨ الأورمان ١٢٦١٢

بريد إليكتروني: Marketing@pmecegypt.com
info@edarabook.com

www.pmecegypt.com

www.edarabook.com

المحتويات

العملية الإدارية	١
استقصاء العملية الإدارية	١٤
الاتصال	١٦
معوقات الاتصال	١٨
خمسة وخمسة	١٩
استمارة قياس فاعلية الاتصال	٢٢
استقصاء.. فن الإنصات	٢٩
فن الإنصات (تسجيل الإجابات)	٣٣
القدرات والمهارات الأساسية لرجل التعامل الناجح والفعال	٣٥
التفكير الابتكاري وحل مشاكل العملاء	٤٨
ماهية تقييم الأداء	٦٦
أهداف تقييم الأداء	٦٨
علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الأفراد	٦٩
القائمون بعملية التقييم	٧٠
بعض النقاط الهامة حول معدلات الأداء	٧٢

العملية الإدارية

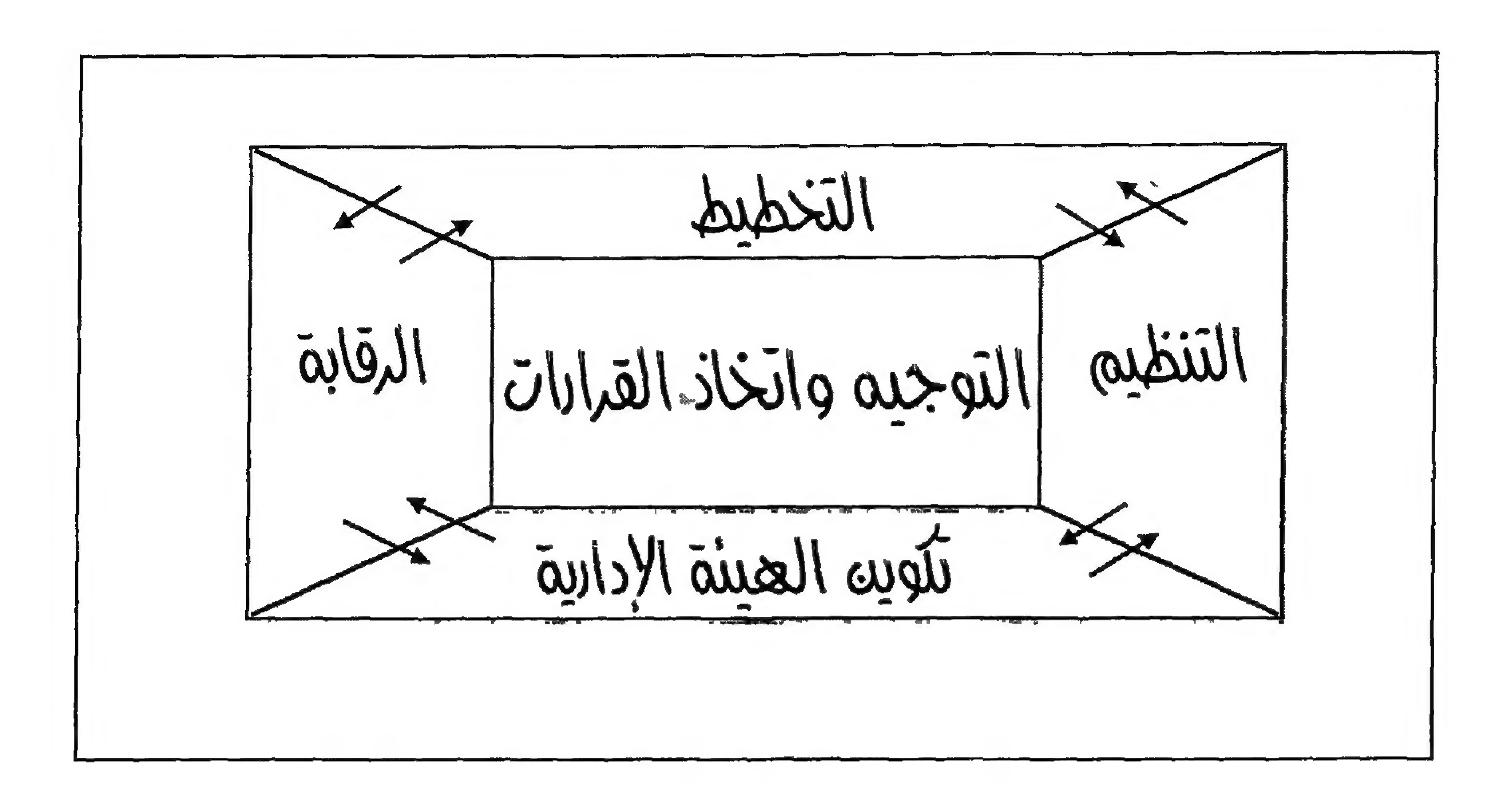
بالرغم من اختلاف المسميات نتيجة لاختلاف مجالات النشاط التي تعمل فيها الإدارة إلا أن الأسس العملية الخاصة بها يمكن تطبيقها في أي عمل من الأعمال . وعلى هذا نجد أن مكونات العملية الإدارية تنحصر في:

- التخطيط ووضع الخطة.
- التنظيم.
- تكوين وتنمية الهيئة الإدارية.
- التوجيه.
- الرقابة.

وتختلف نسبة الأداء لكل عنصر من عناصر العملية الإدارية باختلاف موقع الرجل الإداري . فإذا قسمنا الهرم التنظيمي إلى ثلاثة مستويات.

١. مستوى الإدارة العليا.
٢. مستوى الإدارة التنفيذية.
٣. مستوى إدارة التشغيل (المباشرون).

نجد أن نسبة أداء عنصر التخطيط تتزايد بصورة واضحة في عمل مستوى الإدارة العليا بينما ينكمش أداء عنصر التنفيذ والعكس صحيح بالنسبة لمستوى إدارة التشغيل« حيث تتزايد في هذا المستوى نسبة أداء عنصر التنفيذ بينما ينخفض أداء عنصر التخطيط » وإذا نظرنا إلى عنصر التوجيه واتخاذ القرارات وهو المهمة الأساسية المطلوبة من الإدارة نجد أنها مرتبطة ارتباط تاما بالعناصر الأخرى من جهة . بينما ترتبط باقي هذه العناصر ببعضها أيضا من جهة أخرى حيث يحدث تفاعل تبادلي بين العناصر.



(أ) التخطيط :

يعتبر التخطيط من أهم عناصر العملية الإدارية بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة حيث يتضمن الاختيار بين الأهداف المعروضة والبدائل المناسبة لتنفيذ الهدف وتحديد السياسات والبرامج ، وبدون التخطيط يصير العمل ارتجاليا دون خطة مرسومة.

وعلى ذلك يمكن تعريف التخطيط بأنه أسلوب علمي وعملي يستخدم للربط بين الأهداف المقررة والوسائل المستخدمة لتحقيقها ، وتحديد خطة التنفيذ مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق أتباع سياسات مدروسة محددة النتائج مسبقا.

وتتم عملية التخطيط على النحو التالي:

١ - تحديد الهدف :

ويلاحظ أن الهدف ينبع أساسا من الهدف العام للمشروع وبالتالي يختلف الهدف بين الكسب أو الربح فقط ، على النحو الذي نراه فى منشآت القطاع الخاص وهدف الخدمة في حدود الصالح العام للمجتمع ، على النحو الذي يتضح في مشروعات القطاع العام.

٢ - حصر الأمكانيات المتاحة :

ويتم هذا الحصر لكافة الإمكانيات سواء كانت إمكانيات بشرية أو آليـة أو طبيعية وذلك للتعرف على حجمها وما يمكن أن تسهم به في تنفيذ الخطة المقترحة لتحقيق الهدف.

٣ - تحديد الأمكانيات المطلوبة :

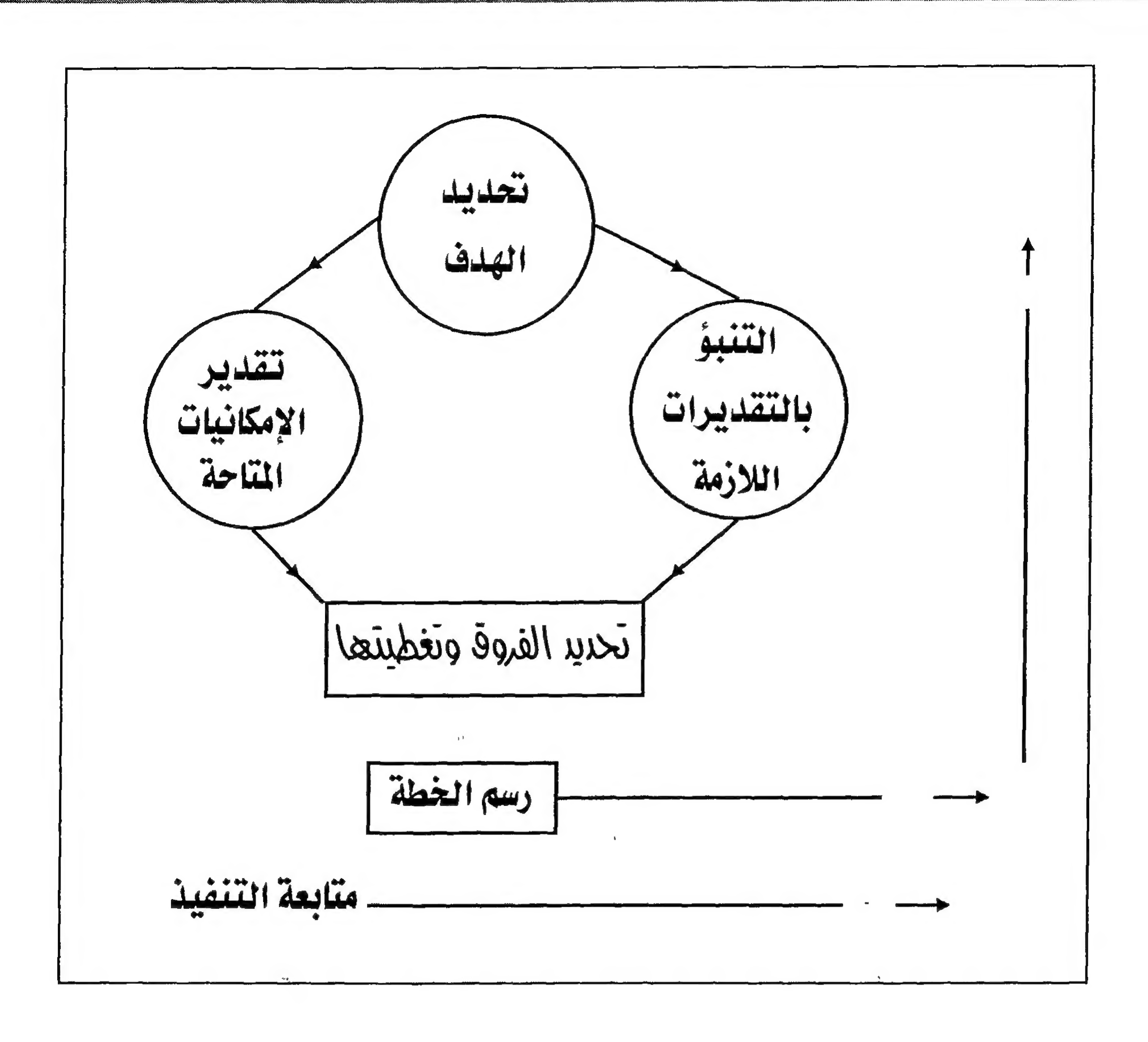
لتحقيق الهدف على ضوء ما تقدمه الخطط السابقة والظروف المحيطة وما يتم التنبؤ به بالنسبة للمستقبل .

٤ - تحديد الفرق بين الأمكانيات المطلوبة والأمكانيات المتاحة:

وبالتالي محاولة تدبير هذا العجز اللازم تغطيته لتنفيذ الخطة.

٥ - رسم الخطة ومتابعة التنفيذ :

ويمثل الرسم التالي عملية التخطيط وفقا للمراحل السابق إيرادها.



ويلاحظ من هذا الرسم أن متابعة التنفيذ يستفاد منها ليس فقط فى التعرف على مناطق القوة والضعف فى الخطة المنفذة ، وإنما يستفاد منها أيضا عند وضع الخطط الجديدة .. وهذا يفسر القول بأن نشاط التخطيط الذي يمارسه المديرون ليس فقط نقطة بداية ينطلق منها لانجاز العمل أو معيارا لتقييم ما تم انجازه ، بل بالإضافة إلى ذلك يعتبر دعامة أساسية لنجاح الخطط الجديدة . وعلى ذلك يعتبر التخطيط عملية مستمرة لا تتوقف بانتهاء خطة ما بل تستمر أيضا إلى حين البدء فى تنفيذ الخطة التالية.

- إن التخطيط هو نقطة البداية بالنسبة لكل عمل ، وحوله يتم تركيز جميع الجهود والإمكانيات التي تلزم لتحقيق الهدف الذي تحدده كذلك فأنه يعتبر نقطة النهاية حيث على أساسه يتم تقييم ما أنجز وتحقق من الهدف .
- ويمثل التخطيط حجر الأساس في عملية تنسيق الجهود سواء كانت جهودا بشرية أم طاقة آلية أو طبيعية بحيث يمكن التصرف فيها بما لا يقلل من فائدتها ويصل بها إلي أحسن استخدام لهذه الموارد المتاحة .
- إن التخطيط يساعد على الاستفادة من التسهيلات التي يتيحها المجتمع للمشروع والظروف المحيطة ، ويعمل أيضا على معالجة وتفادى المعوقات التي تؤخر تحقيق الهدف المحدد.
- يساعد التخطيط على محاولة التنبؤ بالتوقعات المستقبلة التي تقابل تحقيق الهدف وعلى هذا يتولى إعداد الوسائل اللازمة لمعالجة هذه الثغرات قبل حدوثها واستفحالها وذلك بأقل قدر من التكاليف والمجهودات.

ولا يفوتنا هنا أن نشير إلى أهمية التخطيط الشامل بالنسبة للمشروعات أو ما يسمى بالخطة العامة للمشروع حيث تعد الخطة للمشروع الواحد كوحدة لتحقيق الهدف العام للمشروع وتتضمن خطط فرعية بالنسبة لكل إدارة في المشروع ، وقد تلاحظ أن هذه الخطط الفرعية للإدارات قد تتعارض فى الأهداف ، إلا أن هذا لا يمنع إطلاقا من أعطاء الأولوية المطلقة لتحقيق الهدف العام للمشروع.

(ب) التنظيم :

وهو العنصر التالي لعنصر التخطيط في العملية الإدارية ويتناول تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والتنسيق بينها مع تخصيص أفراد للقيام بهذه الواجبات وتفويضهم السلطة اللازمة ، وعلى هذا ينتج لدينا الهيكل التنظيمي الذي يحدد خطوط الاتصال بين العاملين ورؤسائهم والمسئولين عن إدارة الأنشطة المختلفة فيما بينهم وبين الإدارة العليا من جهة أخرى.

ولاشك أن الجهاز التنظيمي الجيد أساس لنجاح المشروع ومن ثم فلا بد من أن يقوم التنظيم على أساس علمي مدروس ، ومع ذلك فلا يفوتنا أن نذكر أن أنشاء الجهاز التنظيمي ليس مرحلة نهائية وإنما لا بد من تطويره وفقا للظروف المحيطة بحيث يتوافق مع متطلبات التغير اليومية فى المجتمع المحيط به وما يصاحبه من تغيرات فى الظروف المتعلقة بالمشروع.

ويعتمد قيام التنظيم السليم على تطبيق الأسس التالية :

١. تحديد الأهداف الرئيسية بشكل واضح للعاملين بالمشروع حتى يمكن أن تتضافر الجهود وتوجه لتحقيق هذه الأهداف دون انحراف . وتجزئة الخطة إلى خطط فرعية قريبة المدى يصاحبها برامج تفصيلية للمتابعة أولا بأول حتى تتوصل الإدارة إلى تحقيق الأهداف المرسومة باختيار أحسن وسائل التنفيذ.

٢. وضع الهيكل التنظيمي بحيث تتحدد الإدارات التنفيذية والإدارات - المساعدة وأوجه النشاط الرئيسية والفرعية وخطوط الاتصال بينها.

٣. تخفيض عدد مستويات الوظائف الإشرافية إلى أقل حد ممكن حتى لا يؤدى زيادة عددها إلى إطالة خطوط الاتصال وبالتالي تعطيل العمل إلا أن ذلك لا ينبغي أن يكون سببا في عدم فاعلية أشراف الرئيس على مرؤوسيه . بل أن من المهم ضرورة توفير الفاعلية اللازمة للإشراف في ظل العوامل المرتبطة بحجم العمل وطبيعته والتزام التخصص.

٤. تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام تحديدا واضحا ومكتوبا بحيث يحول ذلك دون تعطيل العمل نتيجة تداخل الاختصاصات وتضارب الآراء بل ينصب هذا التحديد في الاختصاصات على كل موظف ضمن بطاقة الوصف للوظيفة التي يشغلها (الواجبات).

٥. تجميع الاختصاصات المتشابهة تحت أشراف واحد بحيث يضمن فى النهاية الكفاءة فى التشغيل وتسهيل مهمة المراقبة والمتابعة.

٦. تفويض السلطة من أعلى إلى أسفل على كافة المستويات وفقا للتسلسل الطبيعي للهيكل التنظيمي ، بحيث يفوض كل شاغل وظيفة إشرافية قدرا من السلطة يتناسب مع حجم المسئولية والواجبات الملقاة على عاتقه ، الأمر الذي يمكنه من سرعة أنجاز العمل المطلوب منه واتخاذ القرارات في حدود السياسة المعتمدة دون الرجوع إلى المستويات الأعلى ويكون في النهاية هو المسئول عن نتائج هذا العمل ، بحيث تتم محاسبته عما حققه من نتائج إيجابية وسلبية.

٧. حصر مسئولية العامل أمام رئيس واحد وهو ما يسمى بوحدة الأمر أى أن العامل لا يتلقى تعليماته إلا من رئيس واحد ولا يحاسبه غيره إداريا وفنيا.

٨. وضع النظم السليمة التي تمكن من الرقابة الذاتية بحيث يتمكن الرئيس من الاطلاع على نتائج الأعمال المسئول عنها فى الوقت المناسب.

وفى الواقع أنه مهما تعددت أشكال التنظيم نتيجة اختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة أو حجم العمل بها ، وتوزيعه الجغرافي ، وتوفر القيادات الإدارية وكفايتها ، فأن هذه المقومات أو الأسس تعتبر دعامة قوية ليصبح هذا التنظيم قادرا على تحقيق الأهداف التي أعد من أجل تحقيقها.

إلا أن هناك تحفظا مهما على ذلك حيث يتلاحظ لنا أن المنظمة أشبه ما تكون بكائن حي يستجيب لمؤثرات معينة ، قد تضطر المنظمة لعدم الأخذ بكل هذه المقومات والاكتفاء ببعضها نتيجة ظروف معينة وهذا يتضح بشكل قوى خاصة عند عملية إعادة التنظيم للجهاز الإداري.

مكونات التنظيم :

يرتبط التنظيم بعدد من الأعمال التي يزاولها المدير مثل التنسيق وتحديد الاختصاصات (الاتصال) ، والسلطة واللجان الاستشارية.

١- التنسيق :

ويمثل التنسيق الترتيب المنظم لمجموعة جهود الأفراد للوصول إلى تحقيق هدف معين . كذلك فهو ترتيب أداء وظائف كل إدارة في المنظمة حسب خطة مرسومة تؤدى إلى استغلال أقصى إنتاجية للإمكانيات المتاحة . وعلى هذا يعتمد التنسيق على تحديد الواجبات والمسئوليات والاختصاصات لكل فرد وبكل نشاط بحيث يتم التنسيق بين هذه الأنشطة لتحقيق الهدف العام . والملاحظ أن نجاح عملية التنسيق يعتمد أساسا على السلطة المنسقة بالإضافة إلى تفهم جميع الأفراد لكيفية تحقيق الهدف فكلما زادت درجة الفهم هذه . كلما زادت درجة التنسيق وبالتالي تزيد قوة التنظيم لتحقيق الهدف.

٢- السلطة :

نلاحظ أن التنظيم يقوم أساسا على أعطاء سلطة تقابل المسئولية الملقاة على عاتق المشرف على العمل . وهذا ينبع من مبدأ تفويض السلطة مع الأخذ فى الاعتبار حدود نطاق الإشراف فالرئيس له قدرات محددة سواء بالنسبة لـ : نطاق المعرفة ، نطاق الوقت ، نطاق الانتباه.

وعلى ذلك يتحدد نطاق الأشراف وبالتالي مدى السلطة المفوضة للرئيس وفقا لـ :

- طبيعة العمل الذي يشرف عليه.
- نوعية المرؤوسين ومدى خبرتهم.
- سهولة الاتصالات من عدمها فى المنظمة.
- رغبة الإدارة العليا في تفويض السلطة.

٣- تحديد الاختصاصات والواجبات (الاتصالات) :

تتحدد الاختصاصات والواجبات لكل وظيفة بحيث توضح اختصاص كل منها بالنسبة لتحقيق هدف المشروع وتتضمن هذه الاختصاصات تحديد واجبات هذه الوظائف للقيام بالأعمال المطلوبة منها ، اتخاذ القرارات اللازمة لحسن سير العمل.

وعلى ذلك فمن الضروري وضوح هذه الواجبات لعدم التضارب فى الاختصاصات وكذلك وضوح دور كل فرد في تنفيذ هذه الواجبات وتفهمه للعلاقات بين الوظائف على المستوى الأفقي والرأسي.

والواقع أن الهيكل التنظيمي هو نتيجة تحديد الاختصاصات لكل وظيفة من وظائف المشروع وهو يوضح خطوط الاتصال بينها حيث تنساب المعلومات من أسفل إلى أعلى عن طريق قنوات الاتصال وفقا للتسلسل الطبيعي للقيادات.

وكذلك فإن التعليمات التي تصدر من أعلى إلى أسفل يمكن سريانها عن طريق هذه القنوات وفقا لتدرج السلطة المفوضة بحيث يمكن فى النهاية التنسيق بين جميع الجهود اللازمة لتحقيق الهدف.

٤- اللجان الأستشارية :

تمثل اللجان الاستشارية ظاهرة سائدة في المنظمات كمحاولة منها لموائمة التنظيم الإداري بها ومتطلبات ظروف التغير السريعة ، ومن المهم أن نذكر هنا أن هذه الأجهزة الاستشارية حتى ولو كانت لها صفة الدوام . إلا أن رأيها استشاريا وليس ملزما للجهة بتنفيذه . بل أن مهمة الإدارة العليا وهى اتخاذ القرار لا يعفيها عند تنفيذه من تحمل المسئولية الكاملة.

ويفضل أن يكون اتصال هذه الأجهزة الاستشارية بالإدارة العليا فقط حتى لا يختلط الأمر على الأجهزة التنفيذية في حالة اتصالها بالأجهزة الاستشارية مباشرة وهو ما قد يؤدى إلى تعدد مصادر إصدار الأمر للأجهزة التنفيذية.

ورغم ما يعاب على الأخذ بنظام اللجان ، إلا أنه يمكن التغلب على المأخذ الذي يوجه إليها بتحديد نوعية أعضائها ، وعددهم أو تحديد الهدف أمامها واختصاصاتها ومتابعة تنفيذ توصياتها فور الانتهاء من مهمتها إذا أقنعت الإدارة به.

خطوات إنشاء التنظيم :

1. تحديد الهدف الذي يراد من أجله تكوين أو أنشاء تنظيم إدارى.
2. تصنيف الأنشطة المطلوبة إلى أنشطة رئيسية وفرعية وثانوية.
3. تجميع الأنشطة المتماثلة فى وحدات إدارية يتحدد مستواها وفقا لما تؤديه لخدمة الهدف العام.
4. تحديد اختصاصات كل وحدة إدارية والواجبات والمسئوليات لكل وظيفة بها.
5. تحديد واجبات ومسئوليات كل وظيفة والشروط الواجب توافرها فيمن يرشح لشغلها.
6. اختيار الأفراد المناسبين بحيث تتوفر فيهم شروط شغل هذه الوظائف .
7. تفويض ومنح السلطات اللازمة للقيام بواجبات ومسئوليات كل وظيفة وربط هذه السلطات بخطوط السلطة على المستوى الرأسي والأفقي وذلك في شكل هيكل تنظيمي.
8. تحديد دور الأجهزة الاستشارية وعلاقتها بالأجهزة التنفيذية.
9. وضع دليل عمل لكافة الإجراءات التي تلزم لأداء الأنشطة المختلفة.

(ج) تكوين وتنمية الهيئة الإدارية :

من الوظائف الإدارية الهامة التي تزاولها الإدارة شغل الوظائف الإدارية في المشروع بالأفراد المناسبين ، وذلك يتطلب التعرف باستمرار على الكفاية الإدارية اللازمة والعمل على تنميتها وسبيل ذلك :

- بطاقات وصف كل وظيفة التي توضح الواجبات والمسئوليات وبالتالي الاشتراطات الواجبة فيمن يشغل هذه الوظيفة.
- رسم سياسة للتعرف على الكفايات المتاحة في السوق بحيث يمكنه ترتيب بيانات عن هذه الكفايات . وبالتالي يتم ترشيح العاملين اللازمين له عن طريق هذه البيانات.
- تنمية الهيئة الإدارية بالمشروع عن طريق التدريب وذلك لشغل الوظائف الأعلى مما يعطى دوراً أقل للقوة العاملة.
- التعرف علي أسباب زيادة دوران العاملين . الأمر الذي يخلق عدم استقرار في أوضاع المنشأة وبالتالي انخفاضا في مستوى كفاية الأداء.

(د) التوجيـــــــه:

لما كانت عملية التوجيه تتعلق بالأفراد المرؤوسين لذلك فأنه من الضروري على المدير أن يتعرف على شخصية العاملين معه وكيفية معاملتهم بالطرق المناسبة - ولعل ذلك يتأتى عن طريق الاتصال المباشر بهم وتنمية روح الفريق فيهم بحيث يمكن فى النهاية تنفيذ الأوامر والسياسات الخاصة بتحقيق هدف المشروع وفقا لنظم وقواعد العمل المقررة.

وتعتمد عملية التوجيه علي تفهم المرؤوسين للعلاقات بين الأفراد من ناحية والعلاقات بين الإدارات من ناحية أخرى . كذلك تفهمهم للواجبات المناط بهم وما يقابلها من سلطات مفوضة من الرؤساء وكيفية استخدامها.

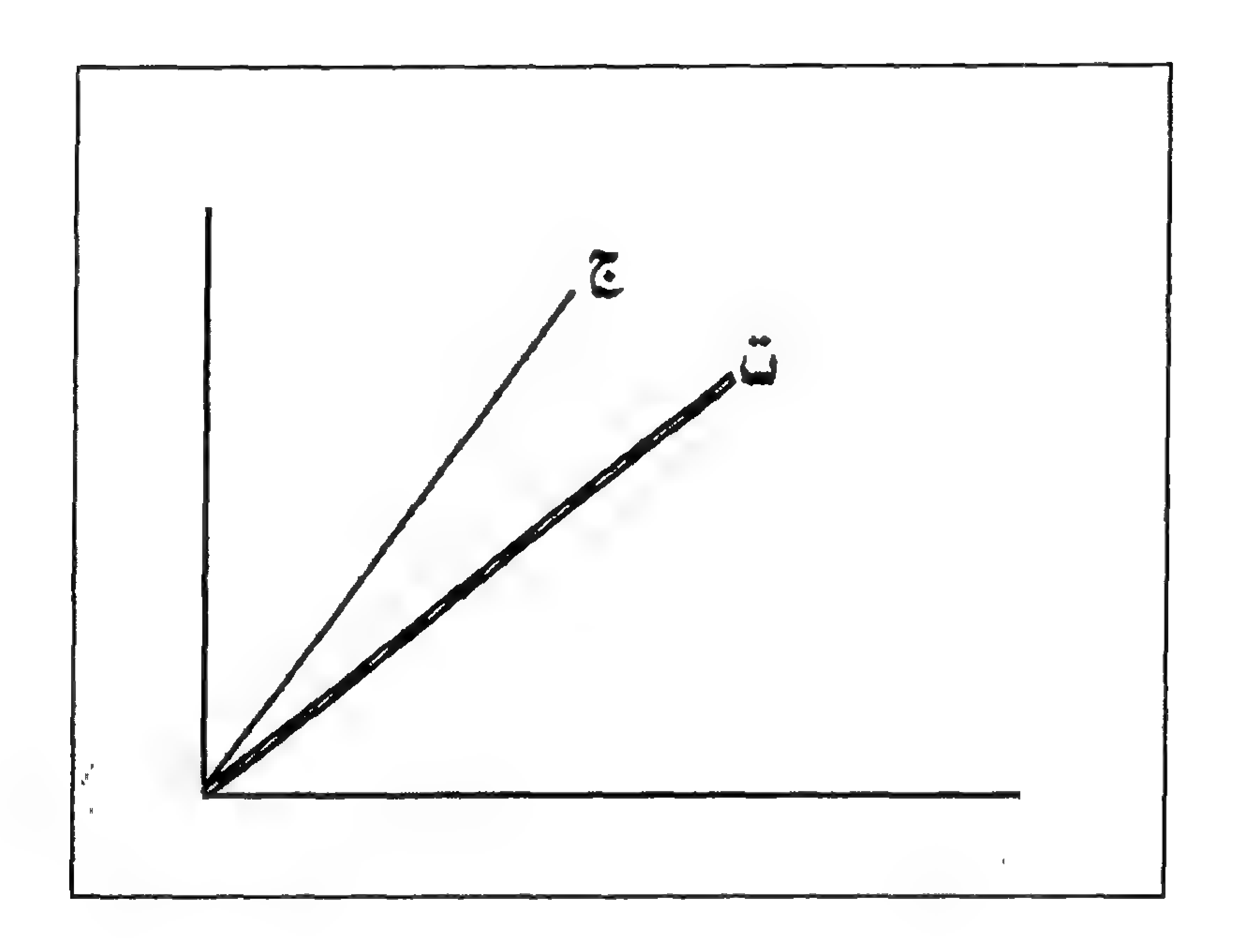
من هذه يتضح أهمية هذه المرحلة من مراحل العملية الإدارية حيث يمكن أن تقلل من فرص نجاح المشروع.

هـ- الرقـــابــــة :

يطلق لفظ الرقابة على المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية التي يقوم بها المشرف أو الرئيس في أي موقع من مواقع العمل . ويقصد بها متابعة أنجاز

النشاط اللازم لتحقيق الهدف ، ولا يعنى هذا قصرها على تصحيح الأوضاع فقط وإنما لا بد من أخذ نتائجها في الاعتبار عند وضع الخطط الجديدة.

وعلى ذلك فأن الرقابة تعتمد على التخطيط بصفة أساسية حيث تتم بالمقارنة مع الخطط التي وضعت مسبقا ، وذلك للتعرف على الانحراف الذي يصاحب محور التنفيذ عن محور التخطيط.



ولإتمام عملية الرقابة لابد أن نأخذ فى الاعتبار المعايير التالية :

1. ملائمة طرق الرقابة لأوجه النشاط بالمشروع وأغراضه ، فحجم المشروع مثلا يؤثر في اختيار وسائل الرقابة فما ينفع للمشروع الصغير قد لا يصلح للمشروع الكبيرة. وعلى ذلك يستلزم الأمر تحديد النقاط الهامة في المشروع وينتخب لها وسيلة الرقابة المناسبة ، بل ويلزم أيضا التأكد من صلاحية هذه الوسيلة للرقابة بعد استعمالها . خاصة وأن النقاط الأساسية في المشروع فى حالة تغير مستمر نتيجة الظروف الخارجية المحيطة باقتصاديات المشروع.

٢. يجب أن تكشف وسائل الرقابة المستخدمة الانحرافات بسرعة كبيرة حتى يمكن العمل على تلافى نتائجها في أقل وقت ممكن لتضخم هذه النتائج وبالتالي زيادة التكلفة عند معالجتها.

٣. إن نظام الرقابة المعمول به لا بد أن يكون مرنا بحيث يمكن مقابلة التغييرات التي تطرأ على تنفيذ الخطط ، بمعنى أنه عند تغير جزء من الخطة لا يلزم تغيير نظام الرقابة أوتوماتيكيا وإنما يقتصر التغيير فقط على العناصر المقابلة للعناصر التي تغيرت في الخطة ذاتها.

٤. من الطبيعي أن يكون النظام الرقابي المستخدم بالمنشأة سهلا واضحا لكافة العاملين بها ، ومن ثم يسهل تطبيقه بكفاءة . على أن يراعى عدم تحميل المنشأة بتكاليف تزيد عن العائد المتوقع من تنفيذ هذا النظام ، وأن كان هذا ليس معناه إهمال ظروف المنشأة المحيطة وطبيعة عملها.

٥. إن الرقابة ليست بقصد تصيد الأخطاء وإنما تنبني أولا وقبل كل شيء على اكتشاف نقط الضعف عند التنفيذ وبالتالي العمل على تلافيها ومحاولة منعها .

من الحدوث وذلك يتطلب التوجيه والإرشاد من الرئيس للعاملين معه ، خاصة وأن عدم التعرف علي نقط الضعف قبل انهيارها يوفر كثيرا فى الجهد والأموال اللازمة لمعالجة حالات الانحراف بعد حدوثها .

استقصاء العملية الإدارية

حدد رأيك بصراحة بالنسبة لكل عبارة من العبارات التالية:

م	العبارات	موافق	غير موافق
١	تعتبر الإدارة أكثر أهمية في منظمات الأعمال عنها في المنظمات الخدمية التي لا تهدف للربح.		
٢	أهم وظائف المدير التخطيط واتخاذ القرارات		
٣	كلما تدرجنا لأعلى السلم الإداري تزداد الحاجة للمهارات الفنية والعكس صحيح		
٤	لتحقيق التفويض الكامل والصحيح للسلطة يجب أن تفوض معها المسئولية أيضا		
٥	إن تلقي المرؤوس أوامر من أكثر من رئيس سوف يقلل من فعالية العمل تماماً.		
٦	كلما كان نطاق الإشراف قليل زادت فعالية عملية الإشراف والعكس صحيح		
٧	إن جوهر التنظيم يقوم علي التقسيم والتكامل		
٨	تعتبر الإدارة بالاستثناء مرادفاً لمصطلح الإدارة بالأهداف		
٩	يقصد باتخاذ القرارات اختيار أفضل بديل من بين عدة بدائل موجودة		

م	العبارات	موافق	غير موافق
١٠	ليس هناك علاقة بين التخطيط وباقي وظائف المدير		
١١	يعتبر اتخاذ القرارات المبرمجة أسهل من غير المبرمجة		
١٢	إن أهم مرحلة في اتخاذ القرارات هي تحديد المشكلة بدقة ووضوح		
١٣	تعتبر المشكلة نتيجة واضحة لظاهرة معينة		
١٤	أفضل أسلوب للتخطيط واتخاذ القرارات هو ذلك الذي يعتمد فقط علي الأساليب الكمية والرياضية الحديثة		
١٥	الهدف والسياسة والإستراتيجية ألفاظ بديلة لنفس المعني		
١٦	إن المدير الناجح هو الذي يقوم باستكمال عناصر عملية التخطيط بكافة أبعادها وإنهائها بنفسه ثم تبليغ المرؤوسين لتنفيذها		
١٧	إن التنبؤ الجيد يؤدي إلي التوصل إلي خطة جيدة لا يجب تعديلها بعد ذلك		
١٨	إن أهم فائدة للتخطيط أنه يريح المدير في المستقبل		
١٩	يعتبر كل مدير قائد وليس العكس		
٢٠	الرقابة الجيدة هي تلك التي تتعرف علي الأخطاء وتحاسب مرتكبها فوراً		

الاتصال



الإتصــال يعنــى :

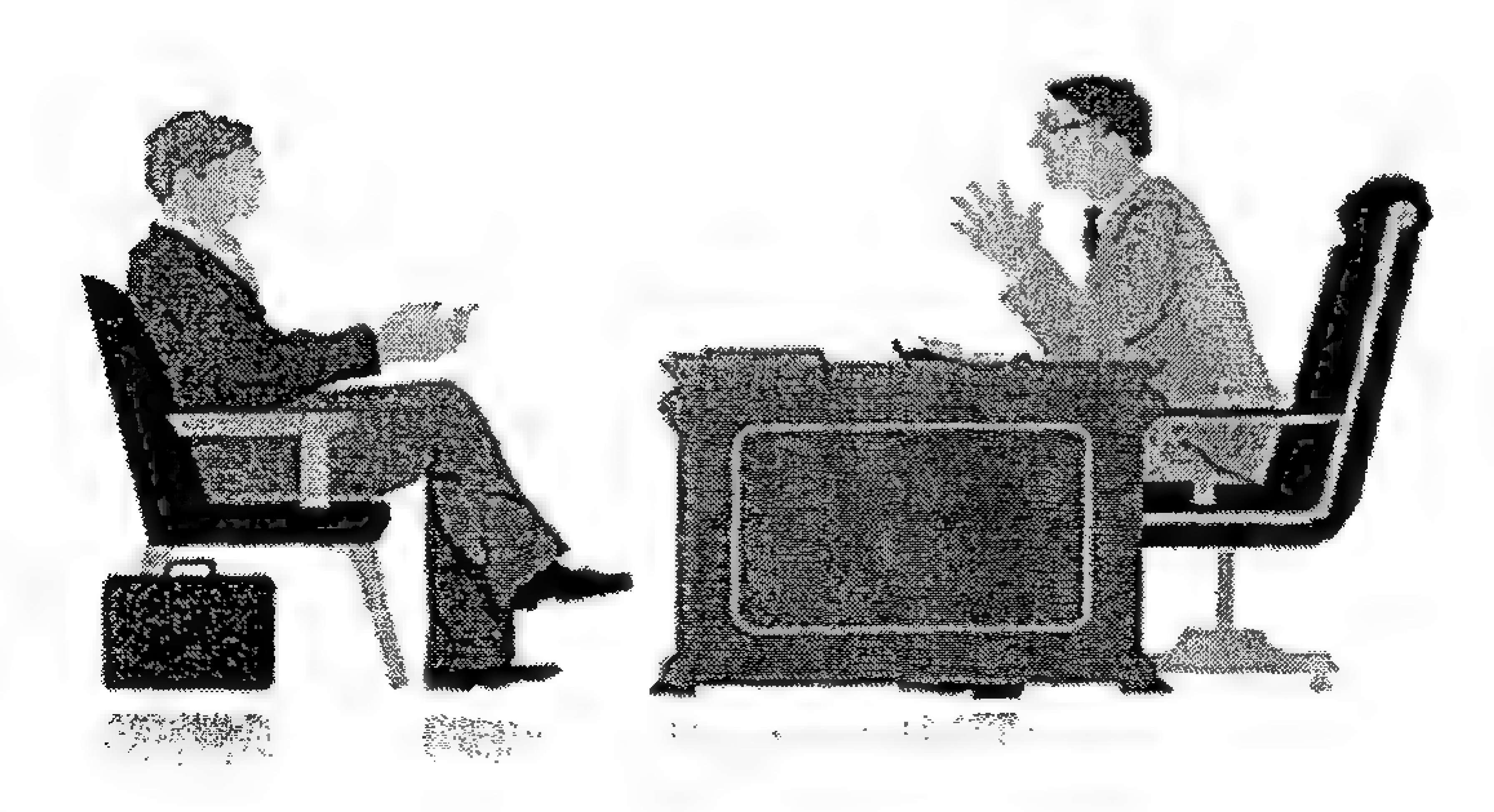
إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الفرد أو الجماعات أو التغيير فى هذا السلوك وتوجهه وجهة معينة..

عوائق الإتصال :

١. اللغـــة.
٢. القيم والعادات والتقاليد.
٣. التخصص.
٤. فاصل المكانة أو الدرجة.
٥. كبر الحجم والانتشار الجغرافي.
٦. الإفراط في الاتصال.
٧. عوائق نفسية.

مقومات نجاح الإتصال :

١. الوضـوح.
٢. القدرة على نقل الأفكار
٣. الاستعداد الشخصي.
٤. الاستيعاب.
٥. القدرة على التنفيذ.
٦. عدم التعرض للعوائق.



معوقات الاتصال

١	معوقات لغويــة	صعوبات في نقل المعاني عن طريق الرموز، فالكلمات الواحدة قد تعنى أشياء مختلفة للأفراد، كما أن هناك أشياء بالتالي يصعب فهمها أو استيعابها على الأفراد
٢	صعوبات نفسـية	تتعلق بالإدراك والتصور، فالكثير من الأفراد يفهمون المعلومات بحسب ما يتوقعونـه وليس حسب ما تعنيه المعلومات، كذلك قد يخلط البعض بين الآراء والحقائق والشائعات. كذلك يؤدى شعور الفرد بالخوف والقلق والغضب والاكتئاب إلى مقاومة التغيير ورفض الأفكار الجديدة
٣	معوقات ناشئة عن الفروق الفردية	فكثيرا ما نفترض أن الفرد المستقبل للرسالة يكون مهيئا ومستعدا ذهنيا لاستقبالها وان له من الإمكانات والقدرات ما يمكنه من فهمها وإحداث الاستجابة المطلوبة، وغالبا ما تكون هذه الافتراضات غير سليمة.
٤	معوقات تنظيميـة	تنشأ بسبب بعد المسافة وتعد المستويات الإدارية وعدم وضوح او تحديد جهات الاتصال وعدم تحديد هدفها بوضوح. وعدم تنظيم وسائل الاتصال والتنسيق بينها.
٥	إسـاءة استعمال أدوات الاتصال	أو استخدامها لتحقيق مصالحهم الشخصية.
٦	المقاطعة المادية للاتصال	وتتمثل في الأحداث المادية التي تؤدى إلى إعاقة نقل المعلومات (انقطاع الحرارة أثناء الحديث في التليفون).
٧	الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال	استخدام المكالمات التليفونية بدلا من اللقاءات والاجتماعات.
٨	غياب المعلومات المرتـدة	أي غياب المعلومات عن ردود الفعل التي قام بها الطرف المستقبلي ومعرفة أنه قد تلقى الرسالة الصعبة.
٩	معوقات خاصة بالبيئـة	فإذا كانت ظروف البيئة التي تعمل فيها المنشأة متغيرة وغير مستقرة فأنه يتعين أن تكون الاتصالات مستمرة ومتجددة.

خمسة وخمسة

الإتصـــال :

١-تحديد الهدف الحقيقي من الحديث.

٢-التعرف على الظروف الطبيعية والنفسية المحيطة.

٣-الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال.

٤-الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة ومعنى.

٥-التواؤم بين الأفعال والاتصال.

الإنصـــات :

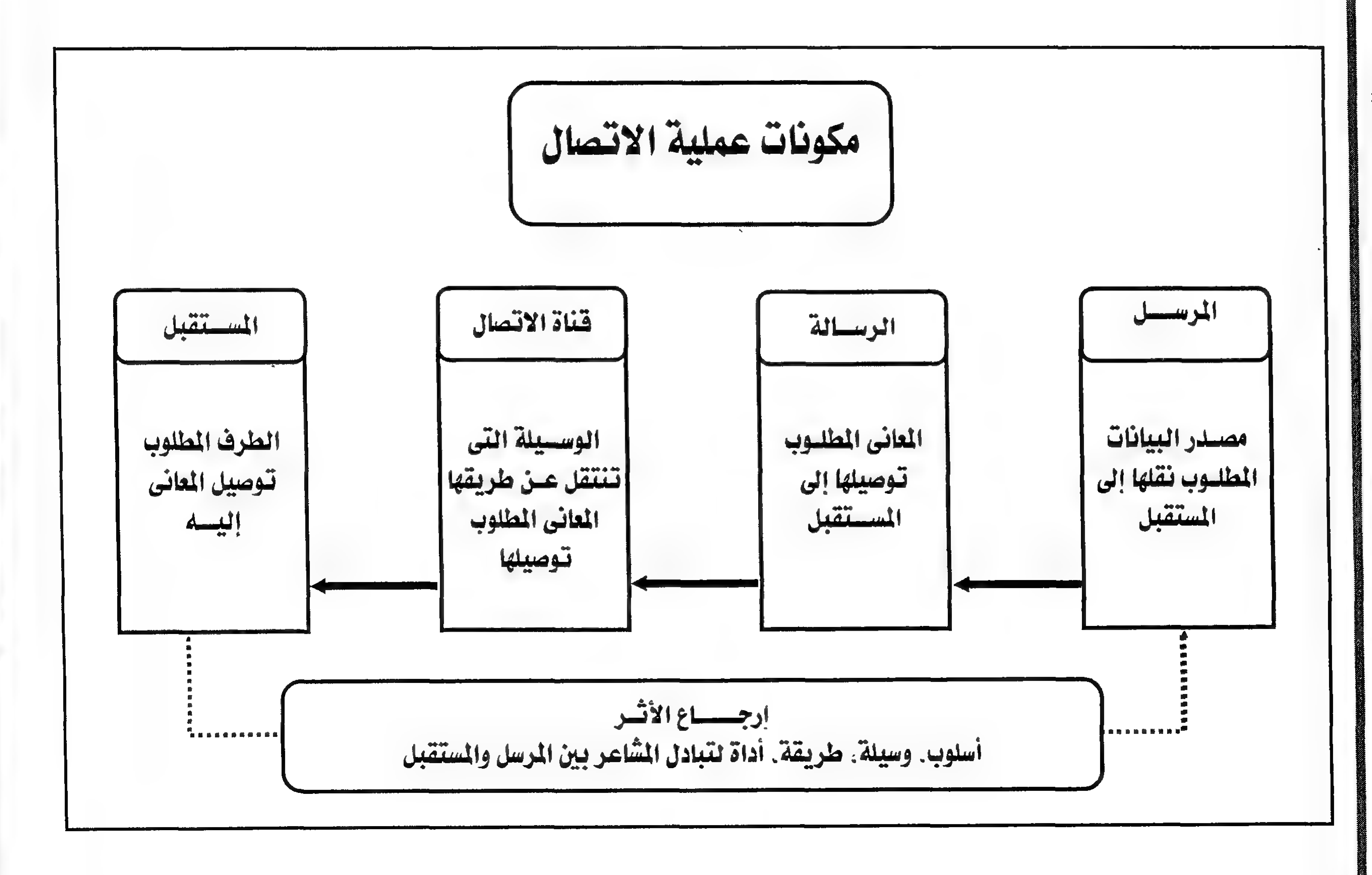
١-تفرغ تماما للمتحدث وركز انتباهك على ما يقوله.

٢-أعطه الفرصة ليقول كل ما يود التعبير عنه.

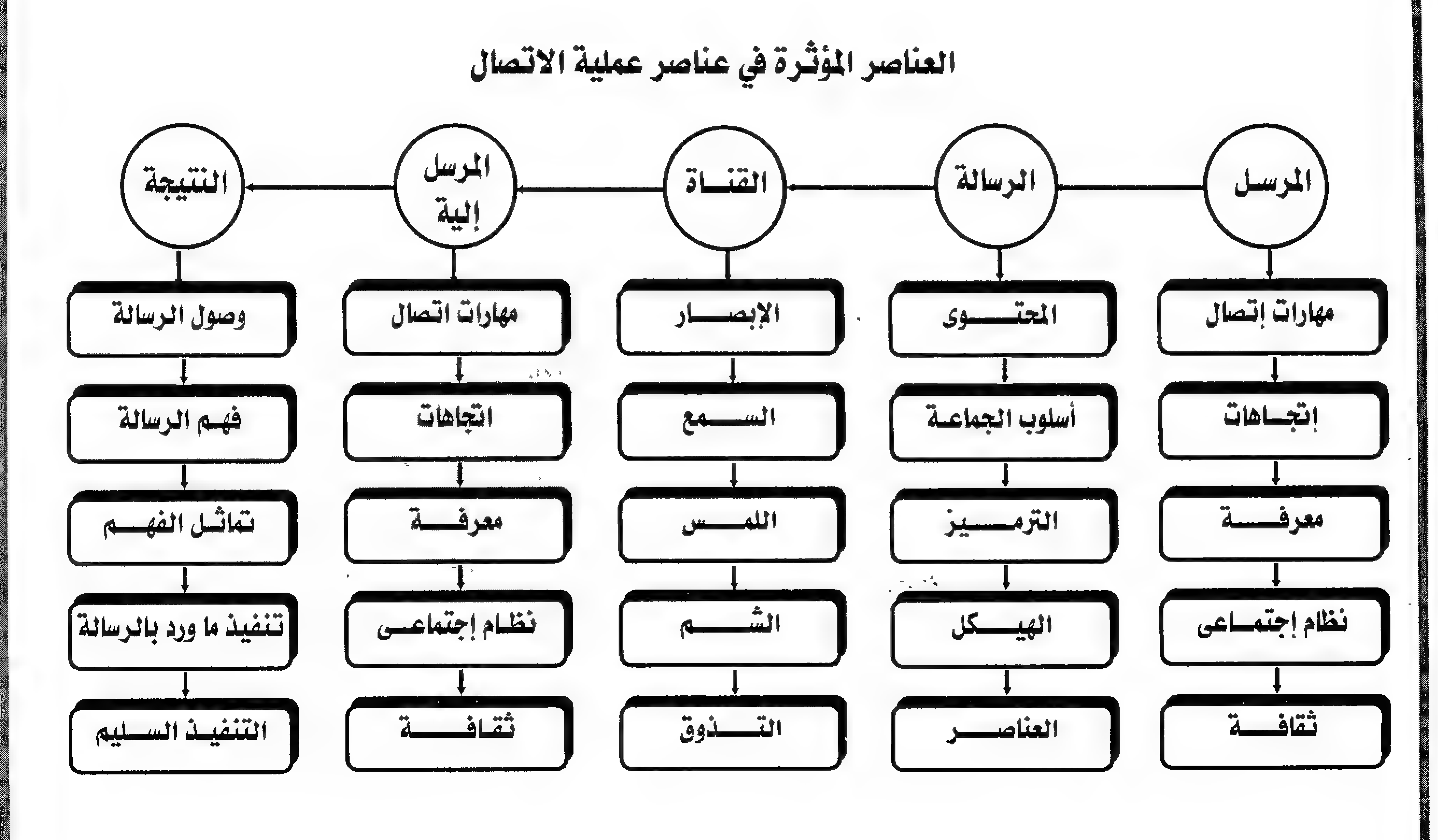
٣-تنبه إلى تعبيره غير اللفظي.

٤-ركز على الأفكار الأساسية.

٥-تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه.


مكونات عملية الاتصال
المرسـل
مصدر البيانات المطلوب نقلها إلى المستقبل
الرسـالة
المعانى المطلوب توصيلها إلى المسـتقبل
قناة الاتصال
الوسـيلة التى تنتقل عـن طريقها المعانى المطلوب توصيلها
المسـتقبل
الطرف المطلوب توصيل المعانى إليـه
إرجـاع الأثـر
أسلوب. وسيلة. طريقة. أداة لتبادل المشاعر بين المرسل والمستقبل

العناصر المؤثرة في عناصر عملية الاتصال



استمارة قياس فعالية الاتصال

فيما يلي خمسون عبارة ، اقرأ كل واحدة منها بعناية مقررًا مدى انطباقها عليك شخصيًا ، ثم ضع دائرة حول الرقم المناسب لكل عبارة مع العلم بأن اختيارك للخانة رقم (١) يدل على أنك في هذه الحالة موافق تمامًا .. وهكذا ، ويتوقف هذا بالطبع على مدى انطباق هذه العبارات عليك :

م	العبارات	اوافق بشدة	اوافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
١	أختار كلماتي بعناية ودقة.	٤	٣	٢	١
٢	أحدد المعاني التي أقصدها بوضوح تام	٤	٣	٢	١
٣	لدى القدرة على التعبير عن أفكاري وآرائي ومشاعري	٤	٣	٢	١
٤	أهتم بتوضيح أفكاري حتى لا يحدث لبس أو سوء فهم	٤	٣	٢	١
٥	أتحاشى الغموض	٤	٣	٢	١
٦	أركز ذهني فيما يقال لي	٤	٣	٢	١
٧	أؤجل الحكم على الأمور وتقييمها إلى أن انتهى من الاستماع	٤	٣	٢	١
٨	أتحاشى مقاطعة المتحدث	٤	٣	٢	١

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
٩	أتمتع بعقلية متفتحة للأفكار والآراء والمقترحات الجديدة	٤	٣	٢	١
١٠	أهتم بالأفكار والمعاني أكثر من الاهتمام الحرفي بالألفاظ	٤	٣	٢	١
١١	أخطر رؤسائي بما أقوم به	٤	٣	٢	١
١٢	أتجنب الإفراط في تبسيط الأمور الصعبة إلى الحد الذي يؤدى إلى سوء فهمها.	٤	٣	٢	١
١٣	أتقبل النقد البناء	٤	٣	٢	١
١٤	أقدم توصياتي باقتناع.	٤	٣	٢	١
١٥	أقوم بعرض الآراء والاقتراحات بدون تحيز	٤	٣	٢	١
١٦	أعطى تعليمات واضحة وغير مبهمة	٤	٣	٢	١
١٧	أمد المرؤوسين بما يحتاجون إليه من معلومات لأداء أعمالهم بدقة	٤	٣	٢	١
١٨	أشجع اقتراحات التطوير	٤	٣	٢	١
١٩	أحد من انتشار الشائعات	٤	٣	٢	١
٢٠	أفهم اهتمامات المرؤوسين وأهتم بها	٤	٣	٢	١

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
٢١	أستشير المتخصصين داخل المنشأة	٤	٣	٢	١
٢٢	أبذل جهدي لحل المشكلات وفض النزاعات القائمة	٤	٣	٢	١
٢٣	أتبادل الأفكار والمعلومات مع الزملاء	٤	٣	٢	١
٢٤	أنسق الأنشطة مع الزملاء في المواقع الأخرى	٤	٣	٢	١
٢٥	أحرص على المحافظة على العلاقات الطيبة مع العاملين معي	٤	٣	٢	١
٢٦	أشجع الاتصالات الصاعدة مع المرؤوسين	٤	٣	٢	١
٢٧	أبدوا ودودًا ويسهل التقارب منى	٤	٣	٢	١
٢٨	ألتزم بالعدل وعدم التحيز	٤	٣	٢	١
٢٩	أؤيد رأى المرؤوسين في حالة اقتناعي بصوابه	٤	٣	٢	١
٣٠	أقيم الحقائق بطريقة موضوعية	٤	٣	٢	١
٣١	أحترم سرية ما يقال لي ولا أفضى به للآخرين	٤	٣	٢	١
٣٢	أفهم مشاعر الآخرين وأتعاطف معهم	٤	٣	٢	١
٣٣	أنصت بعناية	٤	٣	٢	١

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
٣٤	أتبع أساليب المناقشة والحوار	٤	٣	٢	١
٣٥	أحتفظ بهدوئي وموضوعيتي في المواقف الانفعالية	٤	٣	٢	١
٣٦	أحدد الأهداف وأضع المعايير الواضحة لتقييم الأداء	٤	٣	٢	١
٣٧	أطلع المرؤوسين على ما هو المتوقع منهم	٤	٣	٢	١
٣٨	أهتم بمقابلات تقييم الأداء وأديرها بفعالية	٤	٣	٢	١
٣٩	أتبع الطرق الإيجابية في إرجاع الأثر عن أداء المرؤوسين	٤	٣	٢	١
٤٠	أناقش الخلافات التي تطرأ بأمانة وبصدر رحب	٤	٣	٢	١
٤١	أتجنب التكلف وأستخدم أسلوبي الطبيعي في الكتابة حسب مقتضيات الموقف.	٤	٣	٢	١
٤٢	أتجنب الإبهام والتعميم	٤	٣	٢	١
٤٣	أهتم بالعبارات الواضحة المحددة	٤	٣	٢	١
٤٤	أستخدم قواعد الإملاء والهجاء الصحيحة	٤	٣	٢	١

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
٤٥	أهتم بالبريد والرسائل الواردة إلى وأحرص على الرد عليها بشكل مقنع	٤	٣	٢	١
٤٦	أهتم بإعداد جدول أعمال الاجتماعات	٤	٣	٢	١
٤٧	أبذل جهدي لكي يتحقق هدف الاجتماع	٤	٣	٢	١
٤٨	أشجع كل المناقشات والإضافات المناسبة	٤	٣	٢	١
٤٩	أبذل جهدي لتسهيل طريقة أداء العمل وأبتعد عن السيطرة	٤	٣	٢	١
٥٠	أبذل جهدي للتوفيق بين آراء أفراد المجموعة	٤	٣	٢	١

تسجيل النتائج

انقل الدرجة التي حصلت عليها في الخانة المعدة أمام رقم كل عبارة

اجمع كل مربع من المربعات العشرة

المعاني والألفاظ

العبارة	النتيجة
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
الإجمالي	

الاتصال الفعال

العبارة	النتيجة
٦	
٧	
٨	
٩	
١٠	
الإجمالي	

الاتصال بالرؤساء

العبارة	النتيجة
١١	
١٢	
١٣	
١٤	
١٥	
الإجمالي	

الاتصال بالمرؤوسين

العبارة	النتيجة
١٦	
١٧	
١٨	
١٩	
٢٠	
الإجمالي	

الاتصال بين الجماعة

العبارة	النتيجة
٢١	
٢٢	
٢٣	
٢٤	
٢٥	
الإجمالي	

التظلمات والشكاوى

العبارة	النتيجة
٢٦	
٢٧	
٢٨	
٢٩	
٣٠	
الإجمالي	

المقابلة والتشاور

العبارة	النتيجة
٣١	
٣٢	
٣٣	
٣٤	
٣٥	
الإجمالي	

تقييم الأداء

العبارة	النتيجة
٣٦	
٣٧	
٣٨	
٣٩	
٤٠	
الإجمالي	

الاتصال المكتوب

العبارة	النتيجة
٤١	
٤٢	
٤٣	
٤٤	
٤٥	
الإجمالي	

الاجتماعات والمؤتمرات

العبارة	النتيجة
٤٦	
٤٧	
٤٨	
٤٩	
٥٠	
الإجمالي	


استخدم الرسم البياني التالي للتمييز بين الجوانب الخاصة بمهارات الاتصال لديك
١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠ ١١ ١٢ ١٣ ١٤ ١٥ ١٦ ١٧ ١٨ ١٩ ٢٠
الاجتماعات والمؤتمرات
الاتصال المكتوب
تقييم الأداء
المقابلة والتشاور
التظلمات والشكاوى
الاتصال بين الجماعة
الاتصال بالمرؤوسين
الاتصال بالرؤساء
الاتصال الفعال
المعاني والألفاظ

استقصاء فن الإنصات ..

يهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على قدراتك ومهاراتك في الإنصات للآخرين ومدى استيعابك، وتذكرك لرسائلهم الشفهية.

أقرأ كل عبارة جيدا ثم ضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر تماما عن مدى انطباق مضمون العبارة على سلوكك الفعلي أثناء تعاملك مع الآخرين في العمل.

نتيجة هذا الاستقصاء خاصة بك أنت. وهى وسيلة عملية لكي تتعرف على نقاط الضعف والقوة، وطرق وأساليب التحسين والتطوير.

م	العبارات	دائما ٥	عادة ٤	أحيانا ٣	نادرا ١	لا تنطبق ١
١	أحاول استعراض وتقييم كافة الحقائق قبل اتخاذ أي قرار					
٢	أهتم تماما بمشاعر وأحاسيس المتحدث					
٣	أنجز المهام المكلف بها بأساليب ابتكاريه جديدة					
٤	أركز اهتمامي على ما يقوله المتحدث					
٥	أنتقى وأستخدم الكلمات الواضحة الملائمة في التعبير عن أفكاري					
٦	أشجع الآخرين على التعبير عن أفكارهم بحرية وصراحة					

م	العبـــارات	دائما ٥	عادة ٤	أحيانا ٣	نادرا ١	لا تنطبق ١
٧	لـــدى القـــدرة علـــى الـــربط بـــين الأفكـــار والمعلومات المطروحة					
٨	أستمع إلى كل ما يقوله الطرف الآخر، بغض النظر عن ما إذا كنت متفقا معه أو لا					
٩	أحاول أن يشعر المتحدث دائما بأنني مدرك لكل ما يقوله					
١٠	لدى القدرة على تذكر الأحداث بسرعة حتى في المواقف الصعبة					
١١	أركز على النقاط الرئيسية عندما أستمع إلى المعلومات شفهيا					
١٢	أزود العاملين بالقدر الكافي من إرجاع الأثر بالنسبة لأعمالهم					
١٣	أحاول باستمرار إرجاع الأثر للمرؤوسين عن مدى تقدمهم في العمل					
١٤	أخذ في اعتباري حالة المتحدث المزاجية وتأثيرها على درجة استيعابه للرسالة المقدمة.					

م	العبــارات	دائما ٥	عادة ٤	أحيانا ٣	نادرا ١	لا تنطبق ١
١٥	أركز أنتباهى واهتمامي في كل ما يقوله الطرف الآخر.					
١٦	عندما أتحدث مع طرف آخر، أراعى تلك العوامل المؤثرة في الموقف والمؤثرة في الاتصالات بيني وبينه.					
١٧	لدى القدرة على تذكر المعلومات حتى بعد فترة من الزمن.					
١٨	لدى القدرة على الاستجابة للمعلومات والاستفسارات بأسلوب ملائم وفى الوقت المناسب					
١٩	عندما أتحدث مع طرف آخر، أستطيع أن أستمع لما يدور بيننا من أحاديث .					
٢٠	أحاول مراقبة التعبيرات والتصرفات غير اللفظية التي تبدو من الطرف الآخر.					
٢١	لا أبدأ حديثي إلا بعد انتهاء الطرف الآخر من حديثه تماما					
٢٢	أومن تماما بأن الزمن كفيل بتغيير الأفراد والظروف المحيطة					

م	العبـــارات	دائما ٥	عادة ٤	أحيانا ٣	نادرا ١	لا تنطبق ١
٢٣	أتغلب على كافة الأمور التي تتسبب فى المقاطعة والتشويش على حديثي مع الطرف الآخر.					
٢٤	لدى القدرة على استيعاب وفهم كل ما يقال					
٢٥	أبحث عن المعلومات وأحاول تجميعها حتى أتفهم الموقف بصورة أفضل.					
٢٦	أتعامل مع الآخرين بأسلوب واضح ومباشر					
٢٧	أهتم بالنقاط الرئيسية، وأتجنب الغرق في التفاصيل					
٢٨	أتجاوب بسرعة مع وجهات النظر التي لا أتفق معها					
٢٩	أستطيع أن أحدد بدقة الوقت المناسب للحديث وأيضا الموضوع الذي سوف أتحدث فيه					
٣٠	لدى القدرة على تذكر كل ما دار منذ أسابيع مضت.					

فن الإنصات

(تسجيل الإجابات)

الآن .. وبعد انتهائك من الإجابة على الاستقصاء، سجل - فى الجداول التالية - الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة .

الاستماع

مسلسل	الدرجة
٤	
٨	
١٥	
١٦	
٢١	
إجمالي	

التفسير

مسلسل	الدرجة
٢	
١٢	
١٤	
١٩	
٢٠	
إجمالي	

الاستيعاب

مسلسل	الدرجة
٥	
١١	
١٣	
٢٤	
٢٧	
إجمالي	

التذكر

مسلسل	الدرجة
١٠	
١٧	
١٨	
٢٥	
٣٠	
إجمالي	

التقييم

مسلسل	الدرجة
١	
٧	
٢٢	
٢٣	
٢٩	
إجمالي	

الاستجابة

مسلسل	الدرجة
٣	
٦	
٩	
٢٦	
٢٨	
إجمالي	

سجل - في الجدول التالي - مجموع درجات كل جدول، ثم رتبها تنازليًا بحيث تعطي الرقم (١) لأكبر مجموعة، والرقم (٢) للمجموع الذي يليه... وهكذا...

	المجموع	الترتيب
الاستماع		
التفسير		
الاستيعاب		
التذكر		
التقييم		
الاستجابة		

القدرات والمهارات الأساسية

لرجل التعامل الناجح والفعال

إن رجل التعامل الناجح والفعال يجب أن تتوفر فيه القدرات والمهارات الأساسية التالية :

١. النظرة الشمولية.

٢. القدرة علي الابتكار والتجديد.

٣. إثارة الاهتمام والاستحواذ عليه.

٤. الاستفادة من الفرص المتاحة.

٥. تطوير وتنمية المهارات الذاتية.

٦. مهارات فن الاستماع.

٧. النظرة المستقبلية للأمور.

٨. مهارة الاتصال بالبشر.

٩. الثقة بالنفس وقوة الشخصية والنضوج.

١٠. القدرة علي طرح الأسئلة المناسبة.

١١. القدرة علي إجادة الرد علي أسئلة الطرف الأخر.

١٢. اليقظة المستمرة.

١٣. القدرة علي الإقناع.

١٤. إدارة الوقت بنجاح.

١٥. الإلمام بأسباب الفشل وتجنبها.

أولاً : النظرة الشمولية :

إن نجاح رجل التعامل في عملياته التعاملية يتوقف إلي حد كبير علي نظرته الشمولية للأمور وليس علي جزء واحد فقط فرجل التعامل عندما يبرم صفقة مع أحد العملاء لا يجب أن ينظر لأهمية نجاح الصفقة من هذا العميل بالذات بل يجب أن تشمل نظرته استمرارية العميل في التعامل مع منشأة رجل التعامل وأثر الصفقة في خلق صفقات أخري مع عملاء جدد . فالنظرية الشمولية والفرص التي تخلقها هي التي تمكن رجل التعامل الناجح من أداء أعمال لها وزنها ويضمن لها الاستمرارية إلي مدي زمني محسوس.

ثانياً : القدرة علي الإبتكار والتجديد :

يعتمد نجاح رجل التعامل علي تنمية قدرته في التفكير الخلاق وتنمية ملكة التخيل والاستنباط فرجل التعامل يجب أن تغلب عليه روح الإنشاء والابتكار . فيجب ألا يقنع بما هو كائن ويفكر دائما فيما ينبغي أن يكون ولا يرضي بأن يمر بالحياة دون أن يترك بصماته فيما أضافه من ابتكارات للعمل . وهو فيما يبتكر وينشئ يتحمل مسئوليته في رجولة إزاء نفسه وإزاء عمله وشركته وعملاءه.

ثالثاً : إثارة الإهتمام والإستحواز عليه :

إن الاقتناع بعملية التعامل والنجاح فيها يترتب علي مدي قدرة رجل التعامل علي جذب انتباه العميل حيث أن ذلك يمثل الاتجاه الأولي إلي نجاح عملية التعامل ككل. ونجد أن القدرة علي جذب الانتباه تكون من خلال الصدق في القول ومن خلال حماس رجل التعامل لعمله وفهمه له وحبه لسلعته ومنشأته أو خدمته مع السلع والخدمات الأخرى الأقل منها في المستوي وطالما أستطاع رجل التعامل أن يجذب انتباه العميل فيكون بذلك قد مهد لإتمام عملية التعامل بكفاءة.

رابعاً : الإستفادة من الفرص المتاحة :

يتصف السوق الذي يتعامل معه رجل التعامل بالتغير والتقلب وبالتالي يجدر برجل التعامل أن يغير طريقته وأسلوبه تبعاً للتغير في الظروف التي يواجهها في

السوق الذي يتعامل معه مستغلاً بذلك كافة الفرص البيعية التي قد تسنح له وذلك مع مراعاة مصالح العملاء الذي يتعامل معهم ومصلحة المنشأة التي يمثلها

خامساً : تطوير وتنمية المهارات الذاتية :

إن رجل التعامل الناجح يعمل دوماً علي تنمية مهاراته الذاتية وإضافة أعمال جديدة إلي ما يقوم أو قام به من أعمال والاستفادة من التجارب التي مر بها واستغلالها في تنمية ذاته ومهاراته.

سادساً : مهارة فن الإستماع :

يجب أن يلم رجل التعامل بأن إجادة فن الاستماع هو أفضل وسيلة للدفاع والاقتناع عن الآراء والأفكار والحقائق . كما أنها من أهم مبادئ فعالية تعامل رجل التعامل مع الغير والتأثير فيهم وبالتالي يجب أن يلم رجل التعامل بأهم مبادئ فن الاستماع ومنها ما يلي :

١. إجادة فن الاستماع قد تلزم رجل التعامل أحياناً كثيرة بالجلوس بطريقة تحد من حريته الشخصية في الجلوس ولكنها تريح المتحدث.

٢. يجدر الإشارة إلي أن الأحداث والمناظر الفجائية تؤثر علي حسن الاستماع وبالتالي علي رجل التعامل في حالة حدوث شيء من ذلك استرجاع آخر نقطة توقف عندها المتحدث.

٣. لإجادة فن الاستماع يجب التفرقة بين كل من الأفكار والمشاعر والحقائق.

٤. يجب أن يصاحب الاستماع الإنصات لما يقوله المتحدث.

٥. يفضل منع الغير من الدخول في الحديث طالما أن الأمر لا يتطلب ذلك ويجب ألا يحاول رجل التعامل أن يستمع لشخصين في وقت واحد.

٦. أن البشاشة والابتسام مطلوبة في الاستماع ولكن يجب التنويه إلي أن موضوع المحادثة قد يتناول أموراً لا تتطلب الابتسام عند سماعها وعلي رجل التعامل أن يأخذ ذلك في اعتباره.

٧. فن الاستماع يتطلب أن يستخلص رجل التعامل كثيراً من الأمور من خلال حركات المتحدث الجسمانية ونبرات الصوت كما عليه أشعار محدثه بأنه متابع حديثه من خلال إشارة حركية أو صوتية.

٨. لا يجب أن ينشغل رجل التعامل عن محدثه بموضوعات أخري أو يقوم بتنسيق وترتيب حقيبته أو مكتبه أثناء الحديث كما يجب عليه ألا يوحي لمحدثه أنه معه في حين أنه ليس كذلك.

سابعاً : النظرة المستقبلية :

رجل التعامل الناجح يجب أن ينظر إلي الأجل الطويل والقصير معاً بل يعمل دائما علي تحديد العلاقة بين الأجلين معاً بل يعمل دائما علي تحديد العلاقة بين الأجلين ويربط بين كلاهما في تصرفاته الشخصية وبالتالي يراعي رجل التعامل الناجح أهمية النظرة بالنسبة للمستقبل وأثرها علي كفاءته ونجاحه في عمله ، وترجع أهمية النظرة المستقبلية لاحتمالات المستقبل القريب . والبعيد إلي عدة جوانب منها استعداد رجل التعامل لمواجهة احتمالات المستقبل من خلال التخطيط له وتطوير نظرته الشمولية للأمور وما سوف يترتب علي العمل في الأجل الطويل إن اللحظات - والثواني التي يعيشها رجل التعامل الآن هي أحد المكونات الأساسية للحظات أو الثواني التالية وبعد التالية وهكذا فنحن جميعا نعيش في لحظات وثواني - مترابطة مع بعضها ويبني عليها المستقبل القصير والبعيد معاً.

ثامناً : مهارة الإتصال بالبشر :

يجدر برجل التعامل أن يراعي أسلوب اتصاله بالأفراد الذين يتعامل معهم كما يجب عليه أن يراعي أشكال هذا الاتصال في علاقاته بالناس وأن يعلم كيف يقدم نفسه ويستغل طاقته في الاتصال مع من يتعامل معهم من خلال نشاطاته اليومية ومن ذلك نجد أن رجل التعامل الناجح يجب أن يراعي عدة نقاط حتى يضمن فعالية اتصاله بالبشر تلك النقاط هي :

1. سهولة التعبير عن آراء رجل التعامل وأن تخرج كلماته علي نحو ما يود في محادثاته.
2. عندما يوجه إليه سؤال غير واضح يجب عليه أن يسأل صاحب السؤال ليشرح ما يعنيه.
3. أن يعتمد رجل التعامل علي شرح ما يعنيه دون أن يفترض أن من يتحدث معه سوف يفهم دون شرح وبالتالي يجب علي رجل التعامل أن يسأل من يتحدث معه عن شعوره إزاء النقطة التي ربما يكون بصدد أن يبرزها.
4. عندما يتعامل رجل التعامل مع شخص أخر يجب أن يتناول موضوع يهم العميل كما يجب علي رجل التعامل عدم مجادلة من يتعامل معه ويميل دائما للنقاش حيث أن الجدل تبادل جهل أما النقل فهو تبادل معرفة.
5. كما يجب علي رجل التعامل عند التعامل مع الآخرين أن يضع نفسه موضع من يحادثه ويتنبأ بسلوكه.
6. يجب ألا يتكلم رجل التعامل أكثر من الشخص الآخر بل عليه أن يجيد الاستماع ويدرك ما عسي أن يكون لوقع نغمة صوته من أثر علي الآخرون.
7. يجب علي رجل التعامل تقبل النقد البناء من الآخرين والاستفادة من ذلك كما يجب عليه أن يتحاشى قول شيء يعرف أن نتيجته لن تكون إلا إيذاء الآخرين أو زيادة الطين بله . وعليه عندما يؤذي أحدهم شعوره أن يناقش الأمر معه وفي حالة تسبب رجل التعامل في إيذاء شعور أحد عليه بالاعتذار.
8. رجل التعامل الناجح لا يتزعج عندما يختلف معه الآخرين ولا يتحاشى الخلاف خوفاً من إثارة غضبهم طالما يعتمد علي النقاش في الحوار والمحادثة مع الغير دون أن يغضب أو يثور ولا يظل عابساً متجهماً فترة طويلة من الوقت إذا أثاره أحد.

9. رجل التعامل يجب أن يعلم أنه يبيع التأثير والعواطف وبالتالي عليه أن يساعد الآخرين علي تقبله كشخص وفهم أفكاره وأيضاً عليه أن يثق ويأتمن الآخرين إلي أن يثبت العكس.

10. رجل التعامل الناجح يجب أن يعترف بخطئه عند ما يعلم أنه مخطئ في أمراً ما وألا يكرر هذا الخطأ.

11. من آداب التعامل الفعال لرجل التعامل أن يترك محدثه ينهي كلامه أولاً ثم يقوم بالرد عليه ولا يجب أن يدعي أنه متفهم لشيء ما دون أن تكون لديه معرفة حقيقية بهذا الشيء.

تاسعاً : الثقة بالنفس وقوة الشخصية والنضوج :

لابد أن يتمتع الموظف بشخصية قوية ناضجة وجذابة بحيث لا يؤدي إلي نفور وتأنف المحيطين به أو الذين يمارسون معه العمل وقوة الشخصية تعتمد علي إدراك الموظف أن الطرف الذي يتعامل معه هو إنسان أولاً وقبل كل شيء له عيوبه وله حسناته . ومن ثم يجب أن يتحلي بقوة التحمل والصبر . وهذا يعني أن يدرب علي أن يتحمل جهداً وضغطاً متواصلاً لمدة كبيرة . وأن لا يفقد في أي لحظة من اللحظات هذه القدرة ، وتنصرف أيضاً قوة التحمل إلي مدي هدوء وبرود وقوة أعصابه وعدم إمكانية استثارته أو افتقاد تحكمه في هذه الأعصاب وإن كان في بعض الأحيان يستخدم تكتيك العصبية والقلق لإحراج الطرف الآخر أو إعطائه معلومات معينة بطريقة معينة بحيث يشعر أنه نجح في الحصول عليها من لحظة انفعال حقيقية في حين تكون هذه العملية جزء من خطة متكاملة لإحكام السيطرة علي هذا الخصم بإعطائه معلومات معينة تساعد علي اتخاذ قرار معين نرغب نحن في الوصول إليه.

كما يجب أن يتصف رجل التعامل بالذكاء الحاد والدهاء الشديد حتى يستطيع القيام بدوره بنجاح وفاعلية كاملتين ، حيث يرتبط إدارة الحوار بمدي ذكاء الموظف في تحديد معرفة أوجه القصور والضعف لدي من يتعامل معهم وخاصة منافسيه.

عاشراً : القدرة علي طرح الأسئلة :

للمحافظة علي استمرار حوار رجل التعامل مع من يهمه أمرهم واستمرار الحديث معهم يجب أن يكون هناك إرجاع أثر من الطرف الآخر يتضمن المؤشرات التي تؤكد أنه تلقي الرسالة وتساعد الطرف الأول علي تحديد كيفية متابعة الحوار ويمكن الحصول علي هذه المؤشرات عن طريق الاستخدام الجيد للأسئلة وقد تكون الأسئلة إيجابية أو سلبية ، فإذا كانت إيجابية فإنها توضح طريقة تفكير وإحساس الطرف الآخر أما إذا كانت سلبية فإنها تشعره بالتوتر والحرج وتدفعه إلي اتخاذ موقف الدفاع.

لذلك يجب مراعاة ما يلي عند طرح الأسئلة :

- يجب أن يكون هدف الأسئلة تحقيق أهداف العمل وليس التدخل في المواضيع الشخصية.
- يجب عدم طرح الأسئلة التي تؤدي إلي قلق وتوتر الطرف الآخر.
- يجب أن تساعد الأسئلة الطرفين ، ولا تستخدم للمناورة.
- يجب أن تهدف الأسئلة إلي إقامة جو من التعاون بتحفيز الطرف الآخر علي الرد بصراحة.
- يجب ألا تكون الأسئلة خادعة أو مفتعلة أو مراوغة أو مخجلة أو عديمة القيمة.
- يجب أن تكون الأسئلة مناسبة للموقف.
- يجب أن يكون الغرض من الأسئلة هو تحقيق هدف وليس مجرد الحصول علي الرد.
- يجب أن يكون هناك ارتباط بين الأسئلة.
- يجب أن تتميز الأسئلة باللباقة واحترام الطرف الآخر طالما أنه ليس شخص خطر علي الغير أو سيئ السمعة.

ويمكن تقسيم الأسئلة المناسبة إلي سبعة أنواع هي :

أ - الأسئلة التأكيدية :

هي الأسئلة التي تهدف إلي التأكد من شيء معين وتأكيد وجود هذا الشيء.

ب - الأسئلة التنفيذية :

وهي الأسئلة المباشرة التي تهدف إلي تحديد الموضوع.

ج - الأسئلة غير الموجهة:

وهي الأسئلة التي لا تقبل الإجابة بنعم أو لا . والغرض منها تشجيع الطرف الآخر علي شرح الموضوع حتى يتمكن الطرف الأول من الحصول علي مؤشرات يستدل بها في توجيه الحوار.

د - أسئلة إعادة الصياغة :

والغرض منها إشعار الطرف الثاني أنه متنبه إلي كل ما قاله وذلك بإعادة صياغته في شكل سؤال.

هـ - أسئلة إستقصاء المشاعر:

والهدف منها هو استيضاح المشاعر التي عبر عنها الطرف الثاني.

و - الأسئلة المعاد توجيهها:

وذلك بأن ترد علي سؤال الطرف الآخر عن رأيه في الموضوع.

ز - أسئلة لإستمرار الحوار :

والغرض منها تحفيز الطرف الثاني علي الاستمرار في الحديث.

حادي عشر : القدرة علي إجادة الرد علي أسئلة الطرف الأخر :

يجب أن تكون ردودك علي أسئلة الطرف الثاني ردوداً صريحة وصادقة تعبر عن سلامة تقديرك وصواب حكمك ، ويمكن التغاضي عن الأسئلة الحرجة إذا كانت ثانوية أو غير متعلقة بالموضوع ، أما إذا كانت أسئلة رئيسية وفي لب الموضوع فلا داعي لاتخاذ موقف الدفاع ومن الأفضل أن تجيب عليها علي أن تكون إجابتك مختصرة حتى يمكنك أن تنتهي منها بسرعة وتنتقل إلي نقاط أخري أكثر قبولاً.

ولكي تتعامل مع المواقف الحرجة يمكنك أن تسأل نفسك الأسئلة التالية :

- هل للطرف الثاني الحق في الحصول علي المعلومات التي يسأل عنها ؟
- هل يستعمل الطرف الثاني الإجابة استعمالا بناءًا ؟
- هل ستدعم الإجابة العلاقة مع الطرف الثاني أم لا ؟
- ما مدي الصراحة التي يمكن أن يتقبلها الطرف الثاني ؟ وهل تؤدي الإجابة الصريحة إلي إيذائه أكثر من نفعه ؟
- هل ستساعده الإجابة علي زيادة فعاليته في التعامل مع الموقف ؟
- هل الإجابة عادلة من وجهة نظري ومن وجهة نظر الجهة التي أمثلها ؟
- هل سأندم علي إجابتي في يوم من الأيام ؟
- هل ستؤدي الإجابة إلي زيادة احترام الطرف الثاني لي حتى لو لم يروقه ما سمع ؟

ثاني عشر : اليقظة المستمرة :

وهي من أهم صفات رجل التعامل الناجح . والتي بدونها لا يصلح لأن يكون ناجحا مهما حاز من قدرات أو من مواهب بيعية . حيث تمثل " اليقظة " المسار الحاكم للاستفادة من هذه القدرات ومن تلك المواهب.

"اليقظة التعاملية " تعني ضرورة تواجد استعداد دائم للتعامل في أي وقت وفي حالة " تعبئة " عالية مبنية علي توافر معلومات دقيقة وكافية من الطرف الأخر .

ثم تحليل سليم لهذه المعلومات والوصول فيها إلي مجموعة كافية ومناسبة من المؤثرات ، تكفي للحصول علي استنتاجات صحيحة عن قدرات وإمكانيات هذا الطرف من ناحية ، وعن نواياه واتجاهاته وأهدافه من ناحية ثانية ودون أي تهويل أو تهوين أو تأثير بأي قناعة أو حكم مسبق مبني علي " تقدير "مقرر من قبل رجل التعامل.

ومن هنا فإن الإمكانيات والحقائق وحدها هي أساس اليقظة وليس مجرد الإدعاء الكاذب أو التواجد المبني علي النوايا غير الحقيقية والتي تغذيها الأماني الوهمية.

ثالث عشر : القدرة علي الإقناع :

فرجل التعامل الناجح يجب أن يكون شخصية مقنعة وقادر علي إقناع كافة الأشخاص الذين يتعامل معهم ولا يتأتي ذلك لرجل التعامل إلا إذا كان يملك القدرة علي التحليل العلمي لكافة القضايا والمواقف.

وتنبني هذه القدرة علي كثير من المعارف التي يجب أن يلم بها رجل التعامل والتي من أهمها ما يلي :

١ - المعرفة الاقتصادية.

٢ - المعرفة القانونية.

٣ - المعرفة اللغوية.

٤ - المعرفة النفسية.

٥ - المعرفة القياسية.

ونتناول شرح هذه المعارف فيما يلي :

1. **المعرفة الاقتصادية** : فرجل التعامل الناجح لابد أن تتوافر لديه المعرفة الاقتصادية المناسبة حتى يستطيع حساب التكلفة ومقار العائد الخاص بكل عنصر أو جزء يتم بيعه ومن ثم تستطيع مقارنة إجمالي الفوائد بإجمالي التكاليف.

٢. المعرفة القانونية : وهي لازمة لرجل التعامل فيجب أن يعلم بالقواعد القانونية التي تشكل النظام العام الكافي للمجتمع والسوق الذي يتعامل معه وذلك حتى لا يقع في خطأ قانوني يهدم جهوده.

٣. المعرفة اللغوية : وهي من المعارف الهامة لرجل التعامل حيث يجب عليه أن يتقن اللغة التي يتم التعامل بها في السوق الذي يعمل فيه.

٤. المعرفة النفسية : فرجل التعامل يجب أن يكون ملماً بعلم النفس وأصوله ونظرياته وقواعده حتى يستطيع أن يحدد طبيعة سلوك العملاء الذين يتعامل معهم وأفضل أساليب التعامل معهم.

٥. المعرفة ا لقياسية : وتشمل إلمام رجل التعامل بعلم القياس والتي من خلاله يتم ترجمة النقاط التعاملية إلي قياس كمي يمكن قياسه ومعرفة حجمه وأسعاره وتطوره وأهم أدوات القياس التي يتعين علي رجل التعامل الإلمام بها هي الأرقام القياسية للأسعار الخاصة بالتعامل للعميل النهائي والأرقام القياسية للدخل والأرقام القياسية للدخل المتاح للتصرف عند العميل النهائي.

رابع عشر : إدارة الوقت بنجاح :

يقول البعض أن الوقت من ذهب ولكننا ننظر إلي الوقت علي أنه أغلي كثيراً من الذهب فرجل التعامل إذا أستطاع أن يدير وقت عمله بكفاءة فإن ذلك ينعكس علي حياته كلها وبالتالي نجاحه في عمله . وتجدر الإشارة إلي أن تعلم إدارة الوقت هو موضوع ذاتي تماماً وعلي رجل التعامل حتى ينجح في عمله أن ينمي مهاراته في إدارة وقت عمله بكفاءة وعلي رجل التعامل الناجح حتى يمكن من حسن إدارة وقت العمل مراعاة ما يلي :

١. أن يحدد هدفاً واحداً علي الأقل يومياً ثم يحاول تحقيقه.

٢. يجب أن يكتب قائمة أعمال يومية ويتأكد أنها تشتمل علي أهدافه اليومية والأولويات والوقت الذي يقدره لكل منا ولا يعتمد علي الارتجالية كان يجب عليه أن يحلل كل شيء يقوم به نحو تحقيق أهدافه وأن يستبعد أسبوعياً سبباً قوياً يضيع

وقت عمله وأن يسجل وقته دورياً حتى يستطيع تحليل كيفية استخدامه لوقته واستبعاد العادات التي تتسبب في إضاعة الوقت.

٣. أن يضع جدولاً لمواعيده يومياً مع مراعاة ترك وقت للأشياء الغير متوقعة والتأكد من أن الساعة الأولي من عمله اليومي منتجه مع وضع حدوداً زمنية لكل عمل يقوم به ومراعاة أخذ الوقت الكافي لأداء عمله جيداً عن المرة الأولي.

٤. يجب أن يحارب التسويف ويتعلم كيف ينجز عمله فوراً مع جعل الإدارة الجيدة للوقت عادة من عاداته اليومية مع مراعاة أخذ وقت خاص لشخصه ووقت لأحلامه ووقت للاسترخاء ووقت للحياة حتى لا يمل عمله.

خامس عشر : الإلمام بأسباب الفشل وتجنبها :

فرجل التعامل الناجح يجب أن يكون علي دراية تامة بالأسباب التي تؤدي إلي فشل رجال التعامل والعمل علي عدم الوقوع فيها وتلافيها دائما ومن أهم تلك الأسباب ما يلي:

- الافتقار للقدرة علي التخطيط ، مع تبديد الوقت ، وعادات سيئة في العمل.
- نقص الاجتهاد والدافع.
- الافتقار إلي قوة التأمل واستبصار احتمالات النجاح وبعد النظر.
- نقص التقييم الذاتي والتحسين الذاتي.
- نقص الثقة بالنفس والتحمس مع سهولة التخاذل وثبوت الهمة.
- نقص الطموح أو الرغبة في النجاح.
- عجز عن أساليب الإقناع المثيرة للاهتمام المتمم للتعامل.
- عجز عن الرد علي الاعتراضات مع بطء التفكير وقصوره.
- عجز عن ابتكار أساليب النجاح في التعامل.
- لم يُكِن مبالاة للعمل.

- كان غير متزن.
- لم يستطيع الاستفادة من التدريب والخبرات.
- لم يكن ناضجاً.
- كان بحاجة لمزيد من النقود فوراً.
- كان يفتقد العلاقات البشرية الطيبة.
- شعر بأن المنصب الجديد يتيح له مزيداً من الطمأنينة.
- لم يكن يستسيغ التعامل مع البشر.
- كانت له اهتمامات خارج مجال العمل الحالي.
- كان يشعر بالحاجة إلي طمأنينة مرتب مضمون دون بذل جهد يذكر.

التفكير الابتكارى وحل مشاكل العملاء

الشعار:

"لكي تنجح في عملك ، لابد أن تتعلم كيف تقنع الناس بفعل ما تريد ، حيث أن النجاح يقوم إلي حد كبير - علي القدرة علي كسب العملاء ".

مقدمة:

يقضي الناس حياتهم في التعامل مع الآخرين . ويلمسون جيدًا كل ساعة مدي الحاجة إلي حسن التعامل مع الناس . وأعتقد أن كلاً منا في تعامله مع الناس ، يعتبر قائداً ، حيث أن القدرة علي معاملة الناس هي أساس القيادة في أي وجه من أوجه النشاط الإنساني.

ولما كانت مبادئ التعامل مع الناس تسري علي شتي مناحي النشاط الإنساني ، فإن أي فرد طموح يجب أن يكون علي دراية بسُبل وطرق كسب ثقة الناس والآخرين دائماً . حيث أن أية مهنة يشغلها المرء وتتطلب ممارسة مهارة التعامل مع الآخرين كي تؤدي بصورة مرضية ، وتأتي الترقيات في أية منظمة - منقادة إلي « ذوي القدرة علي معاملة الناس. »

الآن : هل تحتاج إلي ترقية في عملك ؟

أنت تعرف أن الكثير من المنظمات تنجح لاهتمامها بالعملاء ، والكثير من المنظمات - أيضاً - تفشل لعدم اهتمامها بالعملاء ، فينصرفون عنها ، ومن ثم تصاب بالكساد وتداعيات الخسائر . ويرجع السبب في هذا النجاح أو الفشل إليك أنت أثناء تعاملك مع العملاء . وليس العميل فقط هو الذي يشتري السلعة أو الخدمة التي تقدمها شركتك ، ولكن العميل هو كل فرد أمامك في موقف معين ، وبينكما علاقة متبادلة . فأنت رجل بيع طول اليوم وكل يوم . وكل من تحادثه أو تنشئ معه علاقة من أي نوع هو عميل بالنسبة لك . ومن ثم وجب كسبه في صفك ، ولمصلحتك ، وفي الأجل الطويل . ويؤكد ذلك أن عالم اليوم أصبح متشابك العلاقات ، والمنافسة الشديدة ترمي بظلالها على كل سلعة ، وكل خدمة . ولذلك فإنه لم تعد مشكلة المنافسة تخص إدارة التسويق وحدها ، ولكنها مشكلة المنظمة كلها ، بل كل فرد فيها.

نتيجة:

كل عمل إنما هو بيع ، وأي جهد في المنظمة

يجب أن يكون الغرض النهائي منه خدمة العميل.

والآن السؤال التالي:

هل كل فرد ينجح في التعامل مع الآخرين كعملاء ؟

وللإجابة علي هذا السؤال يتضح أن الحاكم الأول في ذلك هو الفروق الفردية ، وبالتالي تتفاوت درجة نجاح الأفراد في كسب ود عملائهم ، وطريقة حل مشاكلهم . وهناك الكثير من العوامل التي تحدد هذه الفروق الفردية : منها العوامل الوراثية ، والعوامل المكتسبة من البيئة . ويكون تأثير هذه العوامل - بدرجات محددة - علي القدرات والمهارات التي يتحلي بها الفرد في تعاملاته الحياتية المختلفة في العمل وخارجه.

ومن هذه القدرات : القدرة علي التفكير الإبتكاري ، والتي أعتبرها العلامة البارزة في فعالية الأفراد والمنظمات ، وهي العامل الحاسم في كسب جولات المنافسة علي أي مستوي جماعي أو فردي ، عالمي أو محلي.

وعندما يتميز السلوك « الفردي أو الجماعي » بالإبتكارية ، فيكون الناتج النهائي متميزاً بصفة أساسية . ولما كان التعامل مع العملاء ليس بالسهولة المتوقعة ، فإن كسب رضائه علي المدى الطويل ، والتغلب علي مشاكل التعامل بينهما ، ينبغي أن تتسم بالإبتكارية والإبداع ، حيث أن التفكير التقليدي يقضي بأن تكون العلاقة متنافرة بينهما ، لأن أهدافهما متعارضة ، وبالتالي ينبغي البحث عن طرق إبتكارية لكسب العملاء ورضائهم.

وعلي ذلك نأتي إلي التزاوج بين:

التفكير الإبتكاري وحل مشاكل العملاء

وعلي ذلك تكون أطر هذا الموضوع كالآتي:

أولاً : مفهوم التفكير الإبتكاري وعوامله.

ثانياً : تطبيقات التفكير الإبتكاري في إدارة التعامل مع العملاء.

أولاً : مفهوم التفكير الإبتكاري وعوامله

أن السلوك الإبتكاري يعبر عن عدم رضاء صاحبه بالواقع ، ومن ثم تقديم أفكار جديدة لتعديله وتطويره ، وقد تعددت تعاريف الابتكار ، ومنها:

- أنه عملية ينتج عنها عمل جديد ، يرضي جماعة ما ، أو تقبله علي أنه مفيد.
- أنه عملية التفكير المخاطر الذي يتميز بالانحراف عن الاتجاه الأصلي السائد ، محطماً القالب ، فيصير معرضاً للخبرة ، ويسمح لشيء ما بأن يؤدي إلي شيء آخر
- أنه ممارسة القدرة علي حل المشكلات بطرق أصيلة ، ومفيدة .

ومما سبق يمكن تمييز الناتج الإبداعي كالآتي:

- الإبداع كأسلوب من أساليب الحياة ، فهو صفة للإنسان المتكامل الذي ينتج أعمالاً عظيمة.
- الإبداع كناتج جديد ، والمقصود بالجدة هنا : ما ينتج لأول مرة في مجتمع معين في مدي زمني محدد
- الإبداع كعملية عقلية من خلال عوامل ومكونات التفكير الإبداعي ، وكذلك مراحل الإبداع بدءاً من مرحلة التهيؤ والاستعداد ، ثم الاختمار ، ثم الإشراق ، ثم التحقيق والتعديل ، ثم مرحلة الولادة والظهور.

وعلي ذلك يثور تساؤل:

ما هي صفات السلوك الإبتكاري ؟

والتفكير يوصف بأنه إبتكاري ، لو إتصف بالسمات الآتية:

- يجب أن يكون مفيداً للفرد والمجتمع.
- يتضمن قدراً عالياً من المخاطرة ، والتكلفة ، والجهد.
- يحتاج وقت طويل لظهوره وتنفيذه.
- أن يتصف بالأصالة وعدم التكرار أو التقليد.
- غالباً ما يلقي معارضة أو عدم قبول في البداية ، وبالتالي فهو يحتاج إلي قوة إقناع به.

ومن خلال تحليل التفكير الإبتكاري أمكن اكتشاف أن هناك عوامل مستقلة للقدرة الإبداعية ، ويمكن عزلها ، بل يمكن تنميتها من خلال التعرف عليها.

فما هي عوامل أو مكونات التفكير الإبتكاري ؟

١ - عوامل الطلاقة :

وتختص هذه العوامل بكفاءة الشخص المبتكر في استدعاء المعلومات وتداعياتها ، ويمكن التعبير عنها بالسيولة أو الخصوبة الفكرية . وتظهر هذه العوامل طلاقة الفرد من خلال كمية الأفكار التي تطرأ علي الذهن عند إثارة مشكلة ، كما تعبر عن سهولة توليد الأفكار ، وسرعة التفكير وسرعة التصنيف، وذلك بإعطاء كلمات في نسق محدد أو وفق نظام معلوم.

وعلي ذلك يمكن تحديد ثلاثة أنواع للطلاقة كالآتي:

أ - الطلاقة الفكرية : وتنسب إلي سرعة توليد وحدات من المعلومات اللفظية ، أو المعاني مثل : كلمات تتفق مع معاني موصوفة.

ب - الطلاقة الإرتباطية : وتنسب إلي سرعة توليد معان لتعبر عن علاقة ما.

ج - الطلاقة التعبيرية : وتنسب إلي إنشاء حديث متصل في صورة عبارات وجمل « نظام معاني. »

وعلي ذلك فإن التفكير الإبتكاري يحتاج إلي وفرة في الأفكار ، ربما كأن أغلبها لا يصلح للتنفيذ ، ولكن المهم ألا يرفض المبدع فكرة تطرأ علي ذهنه . فالطلاقة هنا : تعبر عن معدل إنتاج وتدفق الأفكار خلال فترة زمنية محددة.

٢ - عوامل المرونة:

ويقصد بها القدرة علي تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف . وبمعني آخر القدرة علي التحول بسهولة - بالمعلومات - من اتجاه إلي آخر . والمرونة هنا يمكن أن تكون علي التصلب العقلي ، والذي يتبني الفرد بمقتضاه مواقف محددة لا يحيد عنها مهما كان .والمطلوب من الشخص المبدع أن يتميز بمرونة عالية من التلون العقلي ، حتى يكون قادراً علي تغيير حالته العقلية - أي أفكاره - لكي تتناسب مع الموقف الإبداعي.

أ - المرونة التكيفية : وهي قدرة الفرد علي إنتاج معلومات تساعده علي حل المشكلة، بمعني آخر تعديل مقصود في السلوك ليتفق مع هذا الحل . فهي قدرة الفرد علي الإكمال والبناء علي المعلومات والتفسيرات القديمة حتى تكون امتدادات في اتجاهات جديدة لحل المشكلة.

ب - المرونة التلقائية : وهي التي يظهر فيها الفرد استجابة عالية بسرعة الانتقال من قسم إلي آخر أو من مجال إلي آخر . وتعني قدرة الفرد علي إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة واحدة أو أصل واحد.

٣ - الحساسية للمشكلات:

الشخص المبتكر غالباً ما يعي الأخطاء بسرعة ، ويستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد . فهو يرقب الأشياء التي لا يلحظها غيره . ويكون لديه القدرة الفائقة علي إدراك عدم التوازن في الموقف . حيث أنه لن يكون هناك حل اللهم إلا إذا وجدت مشكلة.

٤ - الأصـــــالة :

وتتمثل الأصـالـة في القـدرة علـي إنتـاج أفكـار تتسـم بالجديـة ، وتزيـد الأصـالـة عندما تزيد قدرة الفرد علي ابتكـار أشـياء أو أفكـار لم يسـبقه إليهـا أحـد . والأصـالـة تعتمـد علـي - لـيس فقـط - كميـة الأفكـار وتنوعهـا كمـا في الطلاقـة والمرونـة ، ولكـن تعتمـد علـي قيمـة تلك الأفكـار ، واختلافهـا عمـا يفعلـه الآخرون.

٥ - الإحتفاظ بالإتجاه والقدرة علي مواصلته:

حيث يتميز الفرد المبتكر بـالتركيز لفترات طويلـة في مجـال اهتمامـه . ويتميـز بالمثابرة والنفس الطويل الذي يتيح له اكتشـاف السبل الهادية ومعاينتها ، بالإضافة إلي احتفـاظ الفـرد المبتكـر بطاقتـه البدنيـة والذهنيـة والنفسـيـة ، لتسـاعـد علـي الاستمرار في عملـه.

٦ - القدرة علي تكوين ترابطات جديدة:

وهـي القـدرة علـي تكـوين عناصـر الخبرة وتشـكيلها في بنـاء وترابط جديـد . أو هـي القـدرة علـي إدراك العلاقات بين الأثر والسـبب وتفسيرهـا . ثم اسـتنتاج أو توليـف علاقـات جديدة مفيدة . وخلاصـة مـا سـبق أن عمليـة التفكير الإبتكـاري تعتمـد علـي مجموعـة من العـوامل التي تشـكل القـدرة الإبداعيـة لـدي الفـرد . والغـالبيـة يملكـون القـدرة علـي التفكير التحليلـي ، ولا يملكـون موهبـة القـدرة علـي الـتفكير الإبتكـاري ، لكـن يمكـن تنمية الإبداع لدي الفرد . ومن هـذا المنطلق يمكن إيجاد تسمية بديلة للقدرة الإبتكاريـة التي يضعهـا الله في العقـل منـذ المولد ، إلي الإمكـانيـة الإبتكـارية التي يمكن اكتسـابهـا بالتدريب والتنمية . ويثور هذا التسـاؤل:

كيف تنمي الإمكانية الإبتكارية لديك ؟

أنك تحتاج إلي:

١ - التفتح الذهني والخبرة:

- حدد المجالات التي تفهم فيها جيداً:

- حدد ماذا أضفته لنفسك في الفترة الأخيرة:

- حدد المعلومات الناقصة لديك:

- حدد ماذا فعلته من أجل توفير ما تحتاجه من معلومات:

٢ - الدافع علي الإنجاز:

- حدد مستويات طموحك:

• حدد مستوي المنظمة:

• علي المستوي الشخصي:

-حدد المستوي الذي وصلت إليه فعلاً:

• علي مستوي المنظمة:

• علي المستوي الشخصي:

-هل أمكنك تحديد الفجوة بين مستوي طموحك وما تم إنجازه ؟

- حاول ، ثم حاول . وتقدم . تقدم لا تيأس.

٣ - القدرة علي التخيل والتذكر:

- أكتب أساليب جديدة تفيدك في عملك:

- هل لديك اقتراحات لتعديل الأهداف ؟ أكتبها:

- ماذا فعلت لتنمية قدراتك التأملية:

- ترقب لحظة الإلهام ، إنها قادمة ، أكتبها:

- حدد أهم ثلاث مشاكل تواجهك في عملك:
- إنك بحاجة لبعض المعلومات القديمة ، أرجع بذاكرتك إلي الوراء « يمكن أن تغمض عينيك » . ها .. أنك تتذكر . أكتبها:

٤ - القدرة علي التميز:

- هل تري في نفسك اختلافات تميزك في القدرة والشخصية عن الآخرين:
- القدرة:

- الشخصية:

- أعد اكتشاف نفسك:

- تذكر علو قيمتك ، ومكانتك ، بعد أن تصبح متميزاً:
- سوف تصبح:

٥ - إرشادات عامة « سمات الأفراد المبتكرين: »

- القراءة والإطلاع المستمر في مجال التخصص والمجالات ذات العلاقة.
- المرونة والتخلص من القوالب أو التصلب أو الروتينية.
- العمق وبُعد النظر ، وهجرة السطحية. -
- النظرة الكلية للأمور.
- النظرة التفاؤلية العملية.
- سرعة البديهة والحضور الذهني.
- الاعتقاد الكامل في شعار « : ما يجب أن تكون عليه. »
- مزاولة الاتصالات بفعالية.

ثانياً : تطبيقات السلوك الإبتكاري

في مجال إدارة التعامل مع العملاء

أن التعامل مع الآخرين « العملاء » من خلال السلوك الإبتكاري ، يتيح لك فرصاً لانهائية لصنع الأصدقاء ، وإبراز مواهبك الخاصة من حيث الفكر والشخصية، كما تهيئ لك متعة الظفر المدبر ، واستثارة النصر الغير منتظر ، والالتحام اليومي بالأفكار والخيال ، ورياضة اختيار خططك وتكتيكاتك امتحانا لقدرتك في القيادة ، والشعور المثير في النضال والتقدير ، وتنوع النشاط الذي لا يدع مجالاً للسأم.

وكما قلنا كل فرد في كل مهنة في كل موقف ، هو بائع ، والآن ليس بائعاً تقليدياً، بل خبيراً أو مستشاراً في العلاقات الإنسانية ، وقد أعد فنياً ومهنياً . وليس ثمة طريقة لكسب ثقة العميل أفضل من إثبات أن مصلحته تأتي فوق كل اعتبار:

مثال:

قال أحد بائعي سيارات النقل لعميله : محتمل أنه لا حاجة لك الآن لسيارة نقل ، وإنه من الحكمة أن تنتظر حتى تكبر تجارتك وتبلغ رقم كذا .. وأنتظر هذا العميل حتى نمت تجارته وكبرت وبلغت الرقم الذي حدده البائع ، فأرسل في طلبه لكي « يشخص أو يحدد » له نوع سيارة النقل التي تصلح له ، ولم يطلب أي منافس آخر ، ثقة منه في هذا البائع.

كذلك ، إن فكرة تبادل الربح والرضا بين الفرد وعميله ينبغي أن يحكم البائع فيها تكرار هذا العميل لعملية البيع ، وهذا يعقد من مشكلة التعامل ليس فقط على مستوي المنظمة ، ولكن على مستوي الفرد أيضاً . لذلك سوف يكون التفكير الإبتكاري هنا عاملاً حاسماً لعلاج هذه المشكلة . ولذا سوف نتناول تطبيقات الابتكار في إدارة التعامل مع العملاء ، بادئين بالتطبيقات على مستوي المنظمة ، ثم على المستوي الفردي في التعامل.

١ - نموذج الإبتكار في تكوين فلسفة خاصة للتعامل مع العملاء:

أن الفكر التقليدي في هذا المجال يفرض شكلاً محدداً للتعامل مع العملاء ، انطلاقا من فكرة الرشد الاقتصادي ، وتعظيم المنفعة المادية ، في حين أن التفكير الإبتكاري يحتم علينا تغيير هذه النظرة بالنسبة للعميل ، حتى لا يدرك أن البائع يستغله ، وبالتالي ينبغي تكوين إطاراً لفلسفة التعامل مع العميل ، هذا الإطار ابتكاري بطبيعته ، وذلك كالآتي:

نموذج فلسفة التعامل مع العملاء

العناصر	المفهـم الابتكاري عن العميل
عرض السلعة أو الخدمة.	ان فن العرض هو النجاح في عرض السلع والخدمات بطريقة تصنع عميلاً دائمًا.
ثمن السلعة أو الخدمة	رضاء العميل عن المنفعة التي يريدها من السلعة أو الخدمة الآن وفي المستقبل.
قرار العميل بشراء السلعة او الخدمة	العميل لا يبحث عن سلعة أو خدمة. لكنه يبحث عن حل لمشكلة - مشكلته هو وهذا ما يقدمه البائع أو المتعاملين معه
علاقة التبادل	محاولة التأكيد علي ان يحصل العميل علي أكبر قدر نظير نقوده
أجر البائع أو الموظف	نظير خدماته للعميل. بما يؤدي لوفاء المنظمة بأجور العاملين فيها
إدراك العميل	ضع نفسك مكان العميل، وقدم له الخدمة التي كنت تتوقعها لنفسك.

الشعار (يجب أن نفكر في العميل من زاوية ما نستطيع أن نقدمه له، لا من زاوية ما نستطيع أن نأخذه منه)

استخلص الأفكار الإبتكارية التي تلقي رواجاً لديك . وذلك من هذه الصفات التي تصف البائع الأمريكي العظيم . والتي تصلح لتكوين إطاراً جديداً لمفهومك عن نفسك . وعن العميل:

1. جاء علي ظهر بغل . مراوغاً الهنود أينما سار . بحقيبة مليئة بمتع الحياة . ولسان يسيل عذوبة وسحراً.
2. ذلك أنه البائع الأمريكي العظيم . ولم يكن لدي أحد غيره قط ما يباع خيراً مما لديه.
3. جاء بعربة مرجفة . قفزاً في أثر الرواد . يحمل الفئوس لزارع الأرض . والثياب الفاخرة لزوجته . ودوائر المعارف لأبنه الطموح.

تساؤل:

هل لديك فكرة عن إدارة الجودة الشاملة

كمدخل لتحسين الخدمة للعميل ؟

نصيحة:

إذا تكونت لديك أفكاراً جديدة مبتكرة مما سبق تصلح كمفهوم وليد لديك عن العميل . فحاول تعميمها علي كل من تتعامل معه.

٢ - **نموذج الإبتكار في مواجهة مشاكل العملاء:**

قبل أن نعرض نموذجنا عن السلوك الإبتكاري للفرد في مواجهة مشاكل العملاء، يمكن تقديم سمات « البائع » المبتكر:

١. الحكم الصائب على الأمور.
٢. حسن تخطيط الوقت والمبادأة.
٣. القدرة على الإقناع والإغراء.
٤. عمق الفكر والحسم.
٥. المثابرة ، وعدم إبداء الكلل أو الملل.
٦. جمع المعلومات عن العميل المرتقب.
٧. المعرفة الفنية الدقيقة.
٨. وفرة الحلول البديلة ، والانتفاع بالمقترحات.
٩. الاستقلالية والطموح.
١٠. المبادئ الخلقية القويمة

هل لديك صفة من الصفات السابقة ؟ وكيف تعلل أنها لديك ؟

هل يمكنك ترتيب الصفات السابقة حسب أهميتها

وتعد المقابلة بين الفرد والعميل ، لها مخاطرها ، ويحاول الفرد المبتكر أن يتكهن بهذه المخاطر ويتحاشاها . وكذلك تنبأ بأنه سيواجه بالاعتراضات من العميل أثناء المقابلة وتقديم الخدمة أو إبرام الصفقة ومن هنا يجب أن يدرس ويتمرس ويبتكر أساليب التغلب على هذه الصعوبات والاعتراضات.

والإعتراض هو:

سبب أو حجة مضادة أو رد فعل عكسي لما يريده المقابل

ويجب علي الفرد البائع معرفة أن الاعتراض هو المحك الرئيسي لرد فعل العميل المرتقب أو الخدمة.

تذكر:

أن عوامل الابتكار لا تتكون لديك بدون تحسين الإدراك والقدرة علي التخيل ، والقدرة علي التذكر ، ومستوي الطموح ، والمشاركة في جلسات العصف الذهني ، والقدرة علي التوفيق بين الأشتات . ولا تنسي أن تخلق لديك الدافع علي الابتكار.

تطبيق أخير:

من واقع خبرتك في منظمتك ، أذكر الفئات أو الأنواع المختلفة من الجماهير التي تتعامل معها ، والمشكلات التي تواجهك معها:

أ - أنواع وفئات الجماهير « العملاء » التي تتعامل معها:

-١

-٢

-٣

-٤

-٥

ب - أهم مشكلات التعامل مع هذه الفئات:

١-

٢-

٣ -

٤ -

٥-

ج - الحلول المقترحة والتي تعتقد أنه لم يسبقك إليها أحد لهذه المشاكل:

١-

٢-

٣-

٤-

د - أعد تقييم هذه الحلول وإمكانية تطبيقها:

هـ - ترجم أحسن الحلول إلي خطوات عمل:

ما هية تقييم الأداء

لا شك أن تقييم الأشخاص عملية قديمة قدم التاريخ . كما أنها عملية مستمرة نمارسها في مواقف كثيرة في حياتنا اليومية . فنحن نحكم على شخص ما بأنه سريع البديهة أو اجتماعي . ونصف آخر بأنه انطوائي أو بطئ الفهم . ونزعم أن ثالثا نشيط الهمة دائب الحركة وهكذا ولا شك أننا أيضا في حكمنا على الأشخاص نعقد مقارنة أو نجرى ترتيبا بسيطا أو نستعمل ميزانا معينا . فنقول أن هذا الشخص أعقل تفكيرا من ذاك . أو أن هذه الفتاة أقل انطواء من تلك . فإذا انتقلنا إلى مجموعات من الناس نجد أن التقييم يأخذ صورة أدق أو أكثر تفصيلا فنرتب الأشخاص فى كل مجموعة حسب مقياس أو معيار معين . فإذا كان المعيار مثلا سرعة البديهة . فأننا نضع شخصا في المقام الأول على أنه أسرع أعضاء المجموعة فهما . ثم نضع غيره فى المكان الثاني . هكذا حتى نصل إلى أقل الأعضاء فهما.

وتتبلور عملية التقييم في منظمات الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربين على أدائها . وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي . ولما كان الناس يلتحقون بمنظمات الأعمال ليعملوا ويؤدوا وظائف معينة . ولما كانوا أيضا يطمعون في التقدم والترقي وزيادة الأجور . فأن من الأهمية بمكان أن تقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين:

١. مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم . ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

٢. مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقي وزيادة الأجور.

لذلك فأن تقييم الأداء هو قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما . وحكم على قدرته واستعداده للتقدم.

وقد ظهر الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ، ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية - إلا في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينات ، كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب ، ولو أن كثيرا من المنظمات إلى يومنا هذا لا تأخذ بهذا الأسلوب ، أو لا تستعمله بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل ، أو أنها تجربة بصفة غير رسمية ، كما سنوضح فيما بعد.

أهداف تقيم الأداء

حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم ، فأنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية:

١. اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

٢. تفادى المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءاً عليها الترقية أو زيادة الأجور ، وتوحيد الأسس التي يتم بناءاً عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.

٣. تنمية المنافسة بين الأفراد ، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

٤. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.

٥. إمكان قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة.

٦. تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.

٧. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفايتهم

٨. المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.

٩. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت أشرافهم ، وتحسين الاتصال بهم ، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين ، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.

١٠. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقى الضوء على السياسات المستقبلة للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الأفراد

تجدر النظر لإدارة الأفراد على أنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها بالبعض الآخر، وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للأفراد ومدى اتساقها وارتباطها بها وتداخلها فيها، ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه.

ويمكن للإدارة أيضا أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين، وهل تظهر قدراتهم وتعطى معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعة، وتستطيع كذلك أن تقيم برامج التدريب التي تعطيها لموظفيها، وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل وقدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين، كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيهم، فأن ذلك يلقى الضوء علي فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور، وتتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسبا ومشبعا لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب.

ولا ريب أن لهذه المعلومات قيمة لا يستهان بها، فإذا درستها الإدارة دراسة واعية وحللتها تحليلا علميا تستطيع أن تجرى تخطيطا سليما لسياساتها المستقبلة للاختيار والتعيين والأشراف والنقل والترقية والأجور والحوافز وتنزيل الرتبة وإنهاء الخدمة.

القائمون بعملية التقيم

جرى العرف أن يقوم المشرف المباشر بتقييم العاملين تحت رئاسته ، على أن يراجع هذا التقييم بواسطة الرئيس المباشر للمشرف أو بواسطة لجنة شئون العاملين ، ويفترض هذا الإجراء أن المشرف المباشر يعرف الأهداف المطلوب تحقيقها في قسمه ويلم بأحوال العمل وظروفه في هذا القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى ويعرف أيضا قدرات العاملين تحت أشرافهم كما أنه باحتكاكه المستمر مع العاملين ومباشرته لأدائهم يستطيع أن يبنى تقييمه على أساس واقعي.

وقد وجدت بعض الدراسات في الجيش الأمريكي أنه يمكن أن يقيم العاملون بعضهم بعضا ، وتزعم هذه الطريقة أن هناك نواح معينة لسلوك العاملين لا يستطيع المشرف أن يتبنها أو يحكم عليها أو يعرفها بالكامل ، بينما يعرفها ويستطيع الحكم عليها أولئك الزملاء الذين يلازمون بعضهم بعضا أوقات العمل ، لذلك يقترح البعض أنه لكي تكتمل صورة التقييم تستعين الإدارة بتقييم العاملين لبعضهم إلى جانب تقييم المشرف لهؤلاء العاملين.

وتتبع بعض المنظمات إجراءا ثالثا وهو« تقييم المجموعة »أو التقييم الجماعي ، وهنا يقوم المشرف بتقييم أداء العاملين في قسمه وأداء العاملين في أقسام أخرى تحت رئاسة مشرفين آخرين ، ويعقد هؤلاء المشرفون جميعا اجتماعا يرأسه رئيسهم المباشر أو مدير الأفراد ، ويقوم كل منهم بتقييم مرؤوسيه ومرؤوسي الآخرين ، وتفيد هذه الاجتماعات في تحصيل أحكام جماعية عن العاملين فى تفادى التحيز أو عدم الدقة التي قد تنتج عن الأحكام الفردية وتصلح هذه الطريقة إذا كانت الأقسام التي يرأسها المشرفون قريبة أو مرتبطة ببعضها بسبب العمل بحيث يعرف كل مشرف ما يدور في الأقسام الأخرى بدرجة من الدقة تمكنه من الحكم على العاملين في هذه الأقسام.

وكما يقوم الرؤساء المباشرون بتقييم مرؤوسيهم ، فإن المرؤوسين - فى بعض المنظمات - يقومون بتقييم رؤسائهم ، وتريد المنظمات التي تتبع هذه الطريقة أن تعرف آراء كل من الطرفين ، فكما تجمع بيانات عن العاملين وطرق أدائهم ومستويات إنتاجيتهم وتعاونهم مع الآخرين وغير ذلك ، فأنها تجمع بيانات عن المشرفين من حيث الأسلوب الذي يتبعونه في أشرافهم وجهودهم لتشجيع التعاون بين المرؤوسين واستعدادهم لحل مشاكلهم والإجابة عن أسئلتهم ، أن ذلك يعطى الإدارة فكرة وأسمه عن مدى نجاحها في تدريب المشرفين على التوجيه والقيادة وتحقيق النتائج المطلوبة منهم.

وأياً كان القائمون بتقييم العاملين فأن تقييم الأداء سياسة مهمة من سياسات الأفراد تقوم الإدارة بتخطيطها والإعداد لها والأشراف على تنفيذها ومراقبة نتائجها فى نهاية الأمر وحين توجد إدارة تقوم بشئون الأفراد فى المنظمة فأنها تحاول تنسيق وظيفة التقييم فى الأقسام والإدارات وتستعين بالمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمشرفين المباشرين فى إعداد استمارات التقييم وتصميم مقابلات التقييم ، وهى كذلك تجمع معلومات عن المشاكل التي يصادفها المقيمون وتسمع آرائهم بشأن حلها ، أما إذا لم توجد إدارة للأفراد في المنظمة فأما أن تترك عملية التقييم كلها للمشرف المباشر يتولاها من جميع جوانبها ، وأما أن تكون هناك لجنة تنسيق لوظيفة التقييم كما تنسق لوظائف أخرى ، أو قد يتم التنسيق بطريقة غير رسمية حيث يتصل المقيمون ببعضهم مباشرة ويناقشون أمور تقييم العاملين تحت إشرافهم.

بعض النقاط الهامة

حول معدلات الأداء

لماذا نضع معدلات الأداء ؟

من الأهمية بمكان وضع معدلات الأداء للوظائف المختلفة التي يؤديها الأفراد . وذلك حتى تتحقق المزايا الآتية:

١. تنفيذ العمل حسب الخطة الموضوعة.

٢. تطوير الأداء الوظيفي.

٣. الرقي بمستويات أداء الموظف وتنمية مهاراته.

٤. إعلام الموظف بالأساس الموضوعي لمكافأته إذا أجاد ، أو عقابه إذا قصر.

٥. إعلام الموظف بدرجات تقدمه ، والفرص الوظيفية المتاحة أمامه.

ما هي معـــدلات الأداء ؟

معدلات الأداء عبارة عن مقاييس كمية وزمنية ونوعية لعمل معين ، أو جزء من عمل معين . فمثلاً الموظف المختص بمنح تأشيرات الخروج لطالبي السفر ، يكون معدل أدائه:

"انجاز كذا جواز سفر (الكم) في الساعة (الزمن) مع صحة التأشيرات والتأكد من عدم وجود موانع للسفر (المواصفات). " ...

وتوضع المعدلات عادة على أساس الأداء الجيد أو فوق المتوسط ، وليس فقط العادي . وذلك لما تتطلبه حركية وظائف اليوم وضرورة تحقيق تقدم ملحوظ فيها .كما أن هناك معدلات أخرى " عالية " توضع على أساس الأداء الممتاز ، والتي يمكن أن ينجزها أفراد ذو قدرات ومهارات كبيرة . كذلك توجد المعدلات التي تشكل الحد الأدنى للأداء ، وأخرى تمثل الحد الأقصى للأداء وذلك في حالة الأفراد الذين ينتجون بالقطعة.

وتشتق المعدلات الموضوعة لوظيفة معينة من الأهداف المحددة لهذه الوظيفة . والهدف عبارة عن نتيجة يراد الوصول إليها في زمن محدد بكمية معينة وبمواصفات محددة ، نفس الأسس التي تقوم عليها المعدلات . فيكون هدف مدير المستودع مثلاً : تقليل التالف أو العادم من المواد والخامات بنسبة كذا في المائة خلا السنة المالية . ويكون هدف رئيس مجموعة من الموظفين زيادة إنتاجية هؤلاء الموظفين:

(المخرجات)

ـــــــــ بنسبة ١٠ ٪ ، في الستة أشهر القادمة عما كانت عليه في

(المدخلات)

- الستة أشهر السابقة.

ولابد أن يجري تحديد الهدف بهذه الدقة ، حتى تكون معدلات الأداء المبنية عليه سليمة وواقعية وممكنة التحقيق بالإمكانات والوسائل المتاحة ، هذا إلى جانب تحقيق المزايا الأخرى التالية:

١. اختيار أفضل الطرق لبلوغ النتيجة المرغوبة حسب المعدلات المحددة.
٢. إعطاء معنى وقيمة للمجهودات المبذولة لتحقيق الهدف.
٣. تسهيل مهمة قيادة الأفراد.
٤. تسهيل التعاون بين هؤلاء الأفراد لإنجاز المهام الموكولة لهم.
٥. الإحساس بالإنجاز وتعميق الشعور بالتقدم.

منهـــج النُظـــــم:

ويجب أن ننظر إلى وضع معدلات الأداء من وجهة نظر النظم ، فنعالجها على أنها نظام فرعي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات ، وتحيطها بيئة معينة ولها أهداف محددة . وذلك على النحو التالي:

١. الهدف من وضع المعدلات : مساعدة الموظف على أداء عمله ، وزيادة كفاءة الأداء، وفعالية النتائج المحصلة.

٢. مدخلات نظام المعدلات : كافة البيانات والحقائق والأرقام عن الوظائف المراد وضع معدلات أدائها . هذا بالإضافة إلى جهود واضعي المعدلات ومحللي الوظائف والخبرات التي يصبونها في هذا المجال . وكذلك الأدوات والمعدات المستخدمة . والأموال المنفقة.

٣. عمليات نظام المعدلات : تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن الوظائف المبحوثة ، ومقارنتها ، ومعالجتها ... للوصول إلى المعدلات الملائمة للأداء.

٤. مخرجات نظام المعدلات: المعدلات - الكمية والزمنية والنوعية - التي تم وضعها للوظائف المبحوثة . وتصبح هذه المخرجات ، مدخلات لأنظمة أخرى كنظام الاختيار ، والتدريب ، وتقويم الأداء.

٥. البيئة المحيطة بنظام المعدلات:

أ - البيئة الداخلية: وهي القسم أو الإدارة التي توجد بها الوظيفة والجهاز الذي يوجد به القسم أو الإدارة . وأهداف الجهاز وسياساته وخططه وتركيبه التنظيمي والإمكانات (المادية والتكنولوجية) .. المتاحة له.

ب - البيئة الخارجية: وتتكون من متطلبات الحكومة ، وتوقعات المجتمع (الحي ، المدينة) ... والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة.

نتيجة تطبيق المعدلات:

عندما يتناول الأفراد معدلات الأداء المحددة لوظائفهم ، ويقومون بتنفيذ المهام الموكولة إليهم حسب هذه المعدلات ، تحصل الإدارة منهم على نتائج مختلفة تتراوح بين الامتياز والضعيف ودرجات بينهما . فتجد بين الموظفين الأنواع الآتية:

١. الممتاز: وهو الذي يصل إلى أعلى درجات المعدلات الموضوعة .. وغالباً ما يتميز هذا الفرد بحسن التصرف . وحيازة المهارات اللازمة لوظيفته ، ووجود الدافعية الملائمة لإجادة العمل ، ويتطلب أقل قدر من التوجيه من جانب رئيسه المباشر.

٢. المرضي: وهو الذي يحقق المعايير الموضوعة دون زيادة .. ويقدم المساهمة المطلوبة منه . ويمكن أن يصل إلى مستويات أعلى للإنجاز بالتوجيه والإرشاد المناسب.

٣. أقل من المتوسط: وهو الذي لا يقترب من المعدل الموضوع ، وقد لا يكون ملماً بالمعدل المحدد ، أو غير متفهم لأهميته . أو غير مقتنع به ، أو تنقصه الدافعية المطلوبة للإنجاز ، أو يحتاج إلى توجيه وإرشاد أكثر.

٤. غير المرضي: وهو ذلك الفرد الذي تنقصه القدرة ، والرغبة . فلا توجد عنده الدافعية المطلوبة . وربما كان الهدف الوظيفي صعباً بالنسبة له أو أنه لا يلاءم قدراته .. ويحتاج هذا النوع من الموظفين إلى العلاج الملائم ، كالتدريب والتوجيه، والإرشاد المهني أو النفسي وربما النقل إلى وظيفة أخرى.

مكونات الإنتاجية والأداء:

يجب أن تتنبه الإدارة إلى أن إنتاجية الأفراد التي نقيسها بمعدل المخرجات الى المدخلات ، هي ظاهرة معقدة أو مركبة ، تتكون من عناصر عديدة هي كما يلي:

١- الأداء : ويمثل العنصر الإنساني في طرفي المعادلة.

٢- التكنولوجيا : وهي العنصر الفني المادي في الطرف الآخر.

وتفصيل هذين العنصرين كما يلي:

الإنتاجية = الأداء X التكنولوجيا

الأداء =		التكنولوجيا =	
القدرة X الرغبة		المعدات X الأساليب	
القدرة =	الرغبة =	المعدات =	الأساليب =
المعرفة X المهارة	الاتجاهات X المواقف	الجانب المادي الميكانيكي للتكنولوجيا	الجانب الفكري المعنوي للتكنولوجيا

تحليل الوظيفة:

ولكي يتم وضع المعدلات على أساس سليم ، تقوم الإدارة بتحليل الوظائف التي توضع عنها المعدلات . وذلك لأن تحليل الوظيفة ودراستها جيداً يخدم أغراضاً عديدة منها وضع المعدلات الملائمة للأداء . وذلك على النحو التالي:

١. وضع الوصف الوظيفي الملائم لها.
٢. تصميم البرامج التدريبية اللازمة لشاغلها.
٣. وضع الاختبارات اللازمة لتقرير صلاحية المرشحين لها.
٤. تصميم المعايير التي تقيس أداء الموظف.
٥. تحديد إجراءات تقييم الأداء.
٦. تقرير الأجور والحوافز المناسبة.

طرق جمع البيانات:

وتوجد طرق عديدة - غالباً ، لا يكتفي بواحدة منها ولكن تستخدم تشكيلة منها -لجمع البيانات اللازمة لتحليل الوظيفة ووضع وصف تفصيلي لها . ومن ثم تصميم معدلات الأداء الملائمة لها والواقعية . وهذه الطرق هي:

١. الملاحظة المباشرة.
٢. المقابلة ، الفردية والجماعية.
٣. الاستقصاء وقوائم المراجعة.
٤. تحليل المواقف.
٥. تحليل الأنشطة ودراسة الحركة والزمن.
٦. المفكرة والتسجيل اليومي للأنشطة.
٧. الأفلام المصورة للوظيفة.
٨. التجربة.

ولكل من هذه الطرق مزاياه وصعوباتها أو مشكلاتها والاحتياجات اللازمة لتطبيقها وتحقيق الفائدة المطلوبة منها.

* أهم مشكلات وضع المعدّلات:

تواجه الإدارة عدداً من المشكلات عند تصميم معدلات الأداء ، وكذلك عند تطبيقها واستخدامها في قياس النتائج التي يصل إليها الموظفون . ومن هذه المشكلات ما يوجد عند مصمم المعدلات أو الرئيس المباشر . ومنها ما يتوفر في الموظف ، وكذلك منها ما يوجد في نظام المعدلات نفسه . هذا الى جانب بضع صعوبات أخرى . وبيان ذلك كما يلي:

١ - واضع المعدلات:

(مهندس الحركة والزمن ، محلل الوظائف ، الرنيس المباشر) .. واضع المعدلات نفسه ، سواء أكان مهندس الحركة والزمن أو محلل الوظائف أو الرئيس المباشر للموظف الذي يؤدي الوظيفة محل البحث . وأهم هذه المشكلات هي:

١. أخطاء التعميم : وضع معدلات واحدة لجزئيات مختلفة من الوظيفة.
٢. التأثير بمركز الوظيفة أو سمعتها أو موقعها على الهيكل التنظيمي ووضع المعدلات بناء على ذلك دون دراسة تحليلية تفصيلية لجزئياتها المختلفة.
٣. تقلد أو تقليد معدلات أخرى موضوعة لوظائف مشابهة أو من أجهزة ومؤسسات أخرى.
٤. الاهتمام بأمور سطحية أو الجزئيات قليلة الأهمية في الوظيفة ، وترك الأجزاء الهامة منها.
٥. الخوف من الإدارة العليا والميل إلى وضع معدلات عالية للأداء قد يصعب على الأفراد تحقيقها.
٦. اللين أو الشدة المفرطة في وضع واستخدام المعدلات.

٧. عدم القدرة على استخدام المعدلات الموضوعة عند قياس الأداء أو خطأ تفسير هذه المعدلات.

٨. النزعة المركزية عند تطبيق المعدلات ، بمعنى أن يظن أن غالبية الأفراد يتمركزون في الوسط ، أما الشواذ من ضعيفي الأداء أو الممتازين فيقعون على الأطراف ويكونون قلة.

٩. الانطباعات الخاطئة عن الأفراد ومن ثم نتيجة تطبيق المعدلات في قياس أدائهم.

٢- بالنسبة للموظف:

أما من جهة الموظف نفسه فهناك المشكلات الآتية:

١. عدم تعاون الموظف عند القيام بدراسة العمل لوضع معدلات الأداء المطلوبة لقياسه.

٢. اعتراض الموظف أو مقاومته للمعدلات الموضوعة ، وعدم تعاونه أو استعداده للالتزام بها ، والتعلل بشدتها أو صعوبة بلوغها.

٣. خوف الفرد من عدم تمكنه من مقابلة المعدلات الموضوعة.

٤. غضب الفرد عند حصوله على تقدير ضعيف نتيجة عدم مقابلته للمعدلات الموضوعة ، وعدم اقتناعه بحجة رئيسه المباشر وتوهمه بأن الأخير متشدد أو صعب التقييم.

٥. اختلاف التقويم الذاتي للفرد عن ذلك الذي يعطيه له الرئيس المباشر.

٦. قلة دافعية الفرد تجاه العمل ، وتوجه اهتماماته لأشياء أخرى خارجية أو مصالحه الخاصة.

٧. الاحتمال الضعيف بتحسن أولئك الذين يحققون معدلات أقل من المقررة . وذلك لخوفهم من الفشل مرة أخرى.

٨. تأثير التنظيم غير الرسمي وجماعات العمل على دراسات الوظائف ، للحصول على معدلات " معقولة " أو متوسطة للأداء.

٩. عدم اقتناع الموظف بأهداف العمل وقلة حماسه لتحقيق النتائج التي تريد المؤسسة الحصول عليها.

٣- نظــام المعــــــدلات:

ثم أن هناك صعوبات يتضمنها النظام الموضوع للمعدلات ، ومثال ذلك:

١. عدم وضوح بعض المعدلات.
٢. صعوبة وضع معدلات لبعض جزئيات العمل.
٣. الاهتمام بالأنشطة الروتينية وليس النتائج.
٤. تعقد أو صعوبة بعض المعدلات.
٥. نقص القدرة عند الرؤساء المباشرين على استخدام المعدلات الموضوعة.
٦. عدم موضوعية بعض الدراسات التحليلية للوظائف . ومن ثم نقص صحة المعدلات الموضوعة بناء عليها.
٧. عدم جدية النظام ، أي عدم تطبيق المعدلات في كل الأحوال أو على كل الأفراد.

٤ - صعــوبات أخـــرى:

والى جانب الصعوبات والمشكلات السابقة توجد هناك مشكلة الإمكانات المتاحة، والتكنولوجيا - الوسائل والمعدات - المتوفرة ، والجهد والوقت المستغرق في إجراء الدراسات اللازمة لإعداد المعدلات المطلوبة ، وكذلك التكاليف التي تستنفذها عملية وضع المعدلات اللازمة.

علاج هذه المشكلات:

وسبيل الإدارة في التغلب على المشكلات المذكورة ، أن تجري الدراسات التحليلية المتعمقة للوظائف محل البحث ، وإتباع الطرق العلمية في ذلك ، واستخدام الأدوات الحديثة ، وإشراك الأفراد المعنيين في تحديد المعدلات والحصول على تعاونهم في تبادل المعلومات اللازمة ، وتجربة المعدلات الموضوعة واختبارها قبل تطبيقها أو تعميمها ، والتأكد من توفر شروط هامة في هذه المعدلات هي البساطة ، والثقة ، والمصداقية ، والمرونة ، وإمكانية الاعتماد عليها ، والقابلية للمقارنة والمعالجة الإحصائية ، وتغطيتها أو شمولها لكافة أجزاء الوظيفة المبحوثة.

الإدارة بالأهـــــداف:

ومن المناهج الحديثة المتبعة في الإدارة اليوم ويتزايد استخدامها في مجالات كثيرة ، الإدارة بالأهداف . وهي أسلوب شامل للتطوير يشمل العملية الإدارية في مجملها (من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة) ويهدف الى تحسين النتائج وتطوير الأداء، وينطلق من قاعدة الأهداف التي تحدد بوضوح بالتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

وتسير الإدارة بالأهداف حسب الخطوات الآتية : ويتضح فيها اشتراك الفرد في تحديد الأهداف التي يمكنه تحقيقها في الفترة الزمنية المقبلة (عادة سنة) والمعدلات التي يمكن مقابلتها والالتزام بها.

١. يطلب الرئيس المباشر من مرؤوسه إعداد تصور مبدئي يشمل النقاط الآتية:

أ- الأهداف التي يمكنه تحقيقها في الفترة الزمنية المقبلة.

ب- طرق تحقيق هذه الأهداف.

ج- معدلات الأداء التي تقيس النتائج المحصلة.

د- المشكلات المحتملة عند التنفيذ.

هـ- اقتراحات علاج هذه المشكلات.

٢. يناقش الطرفان - الرئيس والمرؤوس - هذا التصور المبدئي ، حتى يتم الوصول إلى الاتفاق النهائي أو ورقة العمل ، التي تتضمن نفس البنود السابقة ، بالإضافة إلى تلك المساعدات التي يلتزم الرئيس بتقديمها لمرؤوسه أثناء العمل ، وكذلك نقاط المراجعة أو التفتيش التي تستخدم للتأكد من سير الخطة حسب المعدلات الموضوعة والتنبيه إلى المشكلات التي تستجد.

٣. بعد أن يتم تحصيل النتائج ، يجتمع الرئيس والمرؤوس للقيام بتقييم النتائج باستخدام المعدلات الموضوعة ، وتصحيح الأخطاء إن وجدت وإعداد خطة جديدة للفترة الزمنية المقبلة.

وتتحقق من الإدارة بالأهداف مزايا كثيرة أهمها:

١. وضع أهداف واقعية ممكنة التحقيق ، متطورة باستمرار.

٢. تصميم معدلات أداء واقعية ممكنة التحقيق ومتطورة.

٣. تحفيز الأداء الجيد ، والمتقدم بالمراد.

٤. شحذ دوافع الفرد لتحقيق النتائج المحددة.

٥. تعميق الالتزام والشعور بالمسؤولية عند كل من الرؤساء والمرؤوسين.

٦. إذكاء التنافس بين الأفراد والأقسام والإدارات لتحقيق النتائج الممتازة.

ولكن من جهة أخرى ، هناك بعض الصعوبات التي تواجهها الإدارة بالأهداف أهمها:

١. المبالغة في الأهداف ، أما بالتساهل في وضعها أو التشدد فيها.

٢. المبالغة في المعايير ، مثل وضع معدلات أداء سهلة أو صعبة التحقيق.

٣. قد يتجاوز التنافس حداً يبلغ التطاحن بين الأفراد.

٤. المجهود المستندي المستغرق فيها.

٥. طول الوقت المستنفذ في المراحل المختلفة للإدارة بالأهداف.

6. خوف البعض من المسؤولية الملقاة عليه نتيجة تطبيق هذا الأسلوب.
7. عدم رغبة البعض - رؤساء ومرؤوسين - في المشاركة في تطبيق الإدارة بالأهداف.

غير أن هذه الصعوبات ، يمكن التغلب عليها ، وذلك بالدراسة المتأنية وبتدريب القائمين بالإدارة بالأهداف ، وتفهم الظروف البيئية المحيطة ، والإفادة من العوامل المساعدة على نجاحها ، ومحاولة تجنب العقبات التي تصادفها وإجراء تقويم موضوعي للنتائج المحققة منها.

اسماء الموزعين داخل مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
		مدينة نصر	
١	دار الفكر العربي	٦٤شارع عباس العقاد - مدينة نصر	٢٢٧٥٢٩٨٤
٢	دار طيبة	٢٣شارع الفريق محمد ابراهيم - متفرع من مكرم عبيد - مدينة نصر	٢٢٧١١١٠١
٣	دار الافق	٦شارع حسين فهمي - متفرع من محمد حسنين هيكل - مدينة نصر	٢٢٧٥٤٥٨٣
٤	كمبيوساينس	١ش عبدالحكيم الرفاعي -عباس العقاد -مدينة نصر -القاهرة	٢٦٧٠٢٢٦٣-٢٢٨٧٤٧١١
٥	مكتبة سمير	٢٥شارع مصطفى النحاس - مدينة نصر - محطة كالتكس	٢٢٧٢٥٢٧٤
٦	لاف اند كير	خلف ناشيونال بغداد - عباس العقاد - مدينة نصر	٢٢٦١٥٣٦١
٧	مكتبة هلا هنا	السراج مول - برج ٣ - اسفل الدور الارضي	٢٤٠٦٠٤٠٥
٨	فيرجن ميجا ستورز	ستي ستارز مول مدينة نصر	
		وسط البلد	
٨	دار العلوم للنشر والتوزيع	٤٣ب شارع رمسيس امام جمعية الشبان المسلمين معروف وسط البلد- القاهرة	٢٥٧٦١٤٠٠-٢٥٧٩٩٩٠٧
٩	دار الشروق	١ ميدان طلعت حرب- وسط البلد	٢٣٩١٢٤٨٠
١٠	مكتبة مدبولي	٥ ميدان طلعت حرب- وسط البلد	٢٥٧٥٦٤٢١
١١	مكتبة اوزريس	٥٠ ش قصر النيل وسط البلد ميدان مصطفى كامل وسط البلد القاهرة ص ب ١٠٧-١١٥١١	٢٣٩١١٤٨٩-٢٣٩٦١٩٠٣
١٢	مكتبة النهضة المصرية	شارع عدلي - وسط البلد القاهرة	٢٣٩٥٦٧٧١-٢٣٩١٠٩٩٤
١٣	دار حــراء	٣شارع شريف - وسط البلد	٢٣٩٢٨٩٦٣
١٤	دار الاحمدي	٤٠شارع طلعت حرب - وسط البلد	٢٥٧٤٠٥٠٣
١٥	مكتبة زهراء الشرق	١٦أ شارع محمد فريد - وسط البلد	٢٣٩٢٩١٩٢
١٦	عالم الكتب	٢٨شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٦٤٠١
١٧	مكتبة ليلى	شارع جواد حسني من ميدان عابدين اول مترو محمد نجيب مطلع شارع جواد حسني	٢٣٩٣٤٤٠٢
١٨	مكتبة الشروق الدولية	ابراج عثمان روكسي داخل سوبر ماركت رويال هاوس مصر الجديدة- شارع البورصة متفرع من طلعت حرب وسط البلد	٢٤٥٢٦٣٤٨- ٢٤٥٤٤٤٦٧-٢٢٥٦٥٩٣٩
١٩	مكتبة كوميت	شارع عبد الخالق ثروت وسط البلد	١٠٥٤٠٥٧٩٤
٢٠	مكتبة شادي	٢٩شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٨٦١٨
٢١	دار الكتب العلمية	٥٠ش الشيخ ريحان عابدين القاهرة	٢٧٩٥٤٢٢٩
٢٢	مكتبة الزهراء	٥٣ميدان الفلكي - باب اللوق	٢٧٩٥١٤٥١

م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
	اسماء الموزعين داخل مصر		
٢٣	دار النهضة العربية	٣٢شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٦٩٣١
٢٤	دار افاق	٧٥شارع القصر العيني - امام دار الحكمة	٢٧٩٥٣٨١١
٢٥	مكتبه الكتب خان	(٣/١) طريق اللاسلكي المعادي الجديده	٢٥١٩٤٨٠٧
	مصر الجديدة		
٢٥	المنظمة العربية للتنمية الادارية	ص ب ٢٦٩٢ بريد الحرية مصر ص ب ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب - ١١٧٧١مصر الجديدة القاهرة	٢٥٨٠٠٧٧-٢٥٨٠٠٧٧
٢٦	ايتراك للنشر	مطار الماظة مصر الجديدة القاهرة ش حسن كامل قرب١٢	٤١٧٢٧٤٠
٢٧	الدار الدولية للاستثمارات الثقافية	ابراهيم العرابي - النزهة الجديدة شارع٨	٦٢٢٢١٠٥
٢٨	دار السحاب	شارع المدينة المنورة - النزهة الجديدة - القاهرة	٦٢٢٤٩٥٧
٢٩	الدولية للشحن	المدينة المنورة خلف شركة بتروجيت النزهة الجديدة مصر ش١٦ الجديدة القاهرة	٦٢٠٤٧٥٠
٣٠	دار الفجر للنشر والتوزيع	هاشم الاشقر - النزهة الجديدة شارع٤	٦٢٤٦٢٥٢
٣١	مركزالكتاب	١١ش الخليفة المامون مصرالجديدة القاهرة	٢٩٠٨٢٠٣-٢٩٠٦٢٥٠
٣٢	مكتبة النوالي	البوستة - متفرع من شارع الاهرام - عمارة سنتر شارع٩١ الاهرام - مصر الجديدة	٢٤١٩٥٤٦٢
	الجيزة		
٣٣	مكتبة ديوان	١٥٩شارع ٢٦ يوليو - الزمالك	٢٧٣٦٢٠٩٦
٣٤	مكتبة توب تويز	٤٠شارع مصدق - الدقي	٣٣٣٥٣٢٩٥
٣٥	اجيال لخدمات التسويق والنشر	٤٤٩شارع السودان الدور الاول شقة ٤ المهندسين مقابل مجمع محاكم شمال الجيزة	٣٣٠٢٨٣٢٨
٣٦	الدار العالمية للنشر والتوزيع	١١١ش الملك فيصل برج مصر الخليج ناصية شارع مستشفي الهرم ص ب ٢٦٢ الاهرام	٣٧٤٤٦٤٣٨-٣٧٤٣٦٢٤
٣٧	شركة اطلس	٢٥ش وادي النيل المهندسين الجيزة	٣٣٠٢٧٩٦٥-٣٣٤٥٥٦٥١
٣٨	المكتبة الاكاديمية	١٢١شارع التحرير - الدقي	٣٧٤٨٥٢٨٢
	الاسكندرية		
٣٩	مكتبة علاء الدين	٤٢شارع صفية زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	٠٣/٤٨٧٦١٨٦
٤٠	مركز الاسكندرية للكتاب	٢٩ش مصطفي مشرفة الازاريطة الاسكندرية	٠٣/٣٤٨٤٦٥٠٨
٤١	منشأة المعارف	٤٤شارع سعد زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	٠٣/٤٨٧٣٣٠٣
	شبين الكوم		
٤٢	مكتبة الهاشمي	شبين الكوم مساكن التعاونيات عمارة ١١شقة ٨	٠٣/٤٨٢٢٣٦٠٥١

م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
		اسماء الموزعين خارج مصر	
		السعودية	
١	مكتبة العبيكان	ص. ب ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٥٤٤٢٤
٢	مكتبة جريـــــر	ص. ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٢٦٠٠٠
٣	دار المريخ	ص . ب ١٠٧٢٠ الرياض ١١٤٤٣	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٥٨٥٢٣
٤	مكتبة المؤيد	طريق الملك فهد - مقابل جوازات الرياض	٠٠٩٦٦١ / ٤٠٢٠٣٩٦
٥	مكتبة الشقري	ص . ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢	٠٠٩٦٦١ / ٤٦١١٧١٧
٦	مكتبة كنوز المعرفة	ص . ب ٣٠٧٤٦ جدة ٢١٤٨٧	٠٠٩٦٦٢ / ٦٥١٤٢٢٢
٧	مكتبة المتنبي	ص . ب ٦١٠ الدمام ٣١٤٢١	٠٠٩٦٦٣/ ٨٤١٠٤٢١
٨	شركة قرطبة	ص . ب ٢٤٧٩٢ الرياض ١١٤٥٦	٠٠٩٦٦١ / ٤٧٩١٣٢٣
		الكويت	
٩	شركة المكتبات الكويتية	مجمع المثنى - شارع فهد السالم - الكويت	٠٠٩٦٥ / ٢٤٢٤٢٨٩
١٠	مركز الراشـــــد	مجمع العازمي - شارع تونس - حولي	٠٠٩٦٥ / ٢٦٦٦٢٠٦
١١	دار اقرا	الكويت حولي ش المثنى ص ب ١٩٣٧ حولي	٠٠٩٦٥/٩١٥٧١٧٠
		الامارات	
١٢	مكتبه دبي للتوزيع	ص ب ١٥٢٦٠ دبي	٠٠٩٧١/٤٣٣٩٩٩٨
		اليمن	
١٣	الدار العلمية للكتب الجامعية	ص . ب ١٣٥١٩ صنعاء	٠٠٩٦٧١ / ٢١٦٦٤٩
١٤	مكتبة خالد بن الوليد	صنعاء - الداري العربي - امام معرض القادسية للسيارات	٠٠٩٦٧١ / ٢٢٤٦٩٤
		قطر	
١٥	دار الثقافة	ص . ب ٣٠٣٢٩ رمز بريدي ١٢٥٩٨	٠٠٩٧٤ / ٤٤١٣١٨٠
		سوريا	
١٦	دار الفكر	ص . ب ٩٦٢ دمشق	٠٠٩٦٣١١ / ٢٢١١١٦٦
		فلسطين	
١٧	مطبعة ومكتبة منصور	غزة فلسطين	٠٠٩٧٠٨ / ٢٨٢٥٦٨٨
١٨	وكالة ابو غوش	ص . ب ٦٦٩٨٨ القدس ٩١٦٦٩	٠٠٩٧٢٢ /٥٨٣١٤٠٤
		الاردن	
١٩	دار المستقبل	ص . ب ١٨٤٢٤٨ عمــان ١١١١٨	٠٠٩٦٢٦/ ٤٦٥٨٢٦٣
		الجزائر	
٢٠	الدار الجزائريه	الجزائر	٠٠٢١٣/٦١٥٣٥٣
٢١	زينب طلحه	الجزائر	٢١٣٧٩٢٧٥٣٧٠

Training Modules



المناهج التدريبية المتكاملة

INTEGRATED TRAINING MODULES

هي علامة مسجلة لمركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك
تضم سبعة مجالات رئيسية تغطي أكثر من ثلاثمائة
موضوع تدريبي .. تركز على الجانب المهاري
و التطبيقي و يكفي كل منها لتنفيذ برنامج
تدريبي مدته ٥ أيام.
لا غنى عنها للمدرب و المتدرب و أخصائي التدريب.
أختر منها ما يناسبك و ابدأ العمل و في
حوزتك خبرة تزيد عن أربعين عاما من التدريب

المستشار العلمي
د.عبدالرحمن توفيق

